

Faire progresser l'action humanitaire par le dialogue et la coopération avec les acteurs économiques : l'expérience du CICR

Claude Voillat*

Claude Voillat est conseiller économique au CICR. Sa fonction principale consiste à développer le dialogue entre l'institution et les acteurs économiques sur des thématiques humanitaires. Avant cela, Claude Voillat a été délégué et cadre sur le terrain pendant dix ans. Il est titulaire d'une Maîtrise universitaire en science politique de l'Université de Lausanne et d'un *Master in Business Administration* (MBA) de l'Université de Genève.

Résumé

Les grandes entreprises peuvent avoir un impact à la fois très positif et très négatif sur la vie des populations, que ce soit de manière directe – à travers leurs activités – ou bien indirecte – par leur influence sur les décideurs. Cela est particulièrement vrai quand elles opèrent dans les zones de conflit ou à haut risque et de ce fait, les organisations humanitaires qui s'emploient à fournir protection et/ou assistance dans ces zones ne peuvent pas faire abstraction de ces acteurs influents. Mais le dialogue qu'elles doivent engager avec les acteurs économiques – de même qu'avec tout autre acteur de la société – devrait, pour être fructueux, s'inscrire dans un cadre logique clair. Le présent article expose la logique qui a guidé le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) dans son approche et fournit quelques exemples de cas où l'institution et des acteurs économiques ont déjà noué un dialogue et coopéré. Il explique que dans les années à venir, les occasions de dialoguer avec les acteurs économiques seront de plus en plus nombreuses et que si les organisations humanitaires parviennent à bien gérer cette opportunité, elles pourront mobiliser le dynamisme,

*le savoir-faire et les ressources du secteur économique au profit des personnes et des communautés auxquelles elles s'efforcent d'apporter protection et assistance**.

Mots clés : activité économique, responsabilité sociale des entreprises, engagement de la communauté, partenariat, initiatives multipartites, entreprises militaires et de sécurité privées, industrie extractive.



Durant la majeure partie de leur existence, les organisations humanitaires ont conduit leurs activités sans tenir particulièrement compte des acteurs économiques. Elles n'avaient pour ainsi dire de relations qu'avec les fournisseurs de biens et services dont elles avaient besoin pour mener à bien leurs opérations. Les raisons de développer une telle relation au-delà du lien « client-fournisseur » étaient peu nombreuses.

La situation a changé au cours de la dernière décennie du vingtième siècle. Conjuguées, la mondialisation et la concurrence pour des ressources naturelles limitées ont entraîné, entre autres choses, deux phénomènes intéressants. Premièrement, les regroupements d'entreprises sous forme de fusions-acquisitions ont donné naissance à de nouvelles entreprises qui pèsent plus lourd, sur le plan économique, que bien des pays du monde¹. Deuxièmement, les travailleurs humanitaires ont de plus en plus souvent côtoyé des opérateurs économiques sur le terrain, même dans les zones touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence.

Ces deux phénomènes revêtent une importance pour les organisations humanitaires. Un poids économique est souvent synonyme d'influence sur les personnes et les événements. Une entreprise qui investit des milliards de dollars et en paie des dizaines de millions en impôts, et qui crée des centaines d'emplois directs et des milliers d'autres via ses fournisseurs aura de toute évidence un impact économique énorme et dans la plupart des cas, elle s'efforcera d'user de son influence, au moins pour continuer de mener ses activités sans entrave. Les organisations humanitaires – et, dans le cas présent, les organisations de développement – comptent sur les acteurs économiques pour qu'ils exercent cette influence de façon au moins à « ne pas nuire » et au mieux à « faire le bien » des populations.

S'agissant du second phénomène, à savoir la présence d'entreprises qui opèrent dans les zones touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence, c'est *a priori* une bonne chose : les entreprises, plus que tout autre

* Le contenu du présent article demeure la seule responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement le point de vue du CICR.

1 Différentes organisations et institutions académiques ont essayé de comparer le poids économique de plusieurs pays et entreprises à l'aide de différentes méthodes de calcul. *Global Trends* a récemment publié un nouveau classement établi d'après différentes sources. Ce classement indique qu'en 2012, 40 % des 100 premières puissances économiques et 58 % des 150 premières puissances économiques étaient des entreprises. Article disponible (en anglais) sur : <http://www.globaltrends.com/knowledge-center/features/shapers-and-influencers> (toutes les références Internet ont été consultées en 2014).

acteur de la société, sont créatrices de plus-value économique, d'emplois et de possibilités de développement – autant d'éléments porteurs d'espoir et de solutions alternatives aux combats ou à la violence. Selon cette hypothèse, les entreprises peuvent être une force au service du bien et contribuer à contrer les dynamiques qui attisent les conflits ou la violence. La réalité est cependant parfois bien éloignée de ces considérations théoriques. Les activités des entreprises ont souvent été le déclencheur d'événements qui ont aggravé un conflit ou une situation de violence. Certaines entreprises prennent des libertés et font des choix préjudiciables à l'environnement, aux communautés environnantes ou à la qualité de vie de la population d'un pays ou d'une région². Leur objectif est généralement de faire le maximum de profits (par une réduction des coûts ou un gain de temps). Elles partent du principe que leurs actions passeront inaperçues ou que, le cas échéant, elles trouveront un arrangement discret à l'amiable avec les autorités compétentes. Des décisions préjudiciables sont parfois le fruit de politiques d'entreprise; souvent, elles sont le fait d'une poignée de responsables qui n'ont pas l'aval de leurs supérieurs hiérarchiques mais que ces derniers ont laissé faire, par manque d'intérêt ou de curiosité. Les exemples les plus sombres montrent des entrepreneurs ou de petites entreprises peu scrupuleuses qui sont prêts à tirer parti d'une situation de conflit pour se faire de l'argent rapidement. Leurs activités peuvent être tolérées aux yeux de la loi (quand ils bénéficient d'une autorisation de certaines autorités officielles) ou totalement illégales (dans le cas, par exemple, d'une participation à des trafics). Le point commun de ces entreprises est qu'elles ne se préoccupent pas de l'impact de leurs activités sur les plans écologique et social et que, de ce fait, elles les exercent en-dehors de tout cadre de responsabilité sociale. Les entreprises dont la responsabilité sociale est défaillante sont nombreuses, surtout dans les zones de conflit où, la plupart du temps, les autorités n'ont pas la volonté ou la capacité de réglementer le comportement des acteurs économiques. Une telle situation crée des tensions ou des conflits supplémentaires, en accentue les conséquences au plan humanitaire et augmente les souffrances.

Il y a néanmoins un grand nombre d'entreprises qui conduisent leurs activités dans le respect d'un certain nombre de règles en matière de responsabilité sociale. Elles s'attachent à « ne pas nuire » et savent que travailler dans une zone de conflit exige de faire preuve d'une extrême prudence, conformément à ce qu'on appelle le « devoir de vigilance » (« *due diligence* ») des entreprises. Les organisations humanitaires peuvent, quand cela s'avère utile et sans se substituer aux gouvernements ni aux entreprises, mettre leurs propres expériences et savoir-faire à profit pour aider ces entreprises à ne pas nuire. Elles peuvent communiquer leur analyse des aspects sociaux et politiques d'un contexte donné; grâce à leur travail de proximité avec les communautés, elles peuvent aider les entreprises à mieux comprendre l'écheveau complexe

2 Le site Internet du Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'homme contient un grand nombre d'exemples. Voir www.business-humanrights.org.

des répercussions sociales ou humanitaires que leurs activités peuvent entraîner. Les organisations humanitaires peuvent également donner des orientations aux entreprises sur leurs droits et les responsabilités qui leur incombent en vertu du droit des droits de l’homme et, le cas échéant, du droit international humanitaire (DIH) ; elles peuvent aussi fournir des conseils aux entreprises qui souhaitent réaliser des investissements sociaux dans les communautés, etc.

Par l’intermédiaire de leurs employés sur le terrain, les organisations humanitaires sont présentes et actives dans pratiquement toutes les zones du monde en proie à un conflit armé ou à d’autres situations de violence. Elles travaillent sans relâche pour fournir assistance et parfois protection à toutes les personnes qui subissent les effets de ces situations. Afin de remplir efficacement et diligemment leur mission, les organisations humanitaires doivent veiller en permanence à avoir une vision aussi précise que possible de leur environnement opérationnel. Quelles sont les causes profondes du conflit ou de la situation de violence ? Quels sont les principaux facteurs de pratiques abusives ? Quelles sont les principales parties prenantes – aux niveaux local, national, régional et international – qui exacerbent ou atténuent les dynamiques du conflit ou de la situation de violence ? Quels sont leurs objectifs ? En tentant de répondre à ces questions et à d’autres, on constate que les acteurs et les intérêts économiques sont souvent des termes essentiels de l’équation. Les organisations humanitaires doivent en prendre conscience et intégrer les entreprises à leur réseau.

Le CICR a eu cette prise de conscience. Si ce n’est certainement pas la première ni la seule organisation à avoir engagé un dialogue avec les acteurs économiques, son expérience dans ce domaine devrait intéresser les personnes participant aux débats sur « les entreprises et les droits de l’homme » et sur « les entreprises et les conflits », ainsi que la communauté humanitaire dans son ensemble. Les raisons tiennent notamment au fait que le CICR opère principalement dans les situations de conflit armé et autres situations de violence, que son mandat consiste à fournir protection et assistance aux victimes et à diffuser le DIH et les principes humanitaires, que son approche consiste à venir en aide à toutes les personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence plutôt que de se concentrer sur certaines catégories de victimes (enfants, femmes, réfugiés, déplacés ou blessés et malades), qu’il est largement présent sur le terrain, et qu’il entretient des relations constructives avec tous ses interlocuteurs. Pour toutes ces raisons, une approche soigneusement planifiée et équilibrée des acteurs économiques s’impose au CICR.

Le présent article présente l’expérience du CICR en matière de dialogue et de coopération avec les acteurs économiques. La première partie examine les différents contextes dans lesquels l’institution peut avoir un intérêt à engager un tel dialogue. L’article expose ensuite la relation que le CICR a entretenue avec les acteurs économiques de 2000 à 2012, en l’illustrant d’exemples concrets. La dernière partie apporte certains éclairages sur le type d’interaction que le CICR établira avec les acteurs économiques à l’avenir. Enfin, quelques observations seront formulées en guise de conclusion.

Le dialogue du CICR avec les entreprises

À la fin des années 1990, en vue d'organiser ses interactions avec les acteurs économiques, le CICR a répertorié les différentes circonstances dans lesquelles il lui est nécessaire ou utile d'entrer en relation avec des entreprises. Ces circonstances – présentées ci-après – ne doivent pas nécessairement être concomitantes pour que le CICR décide de nouer un dialogue avec des entreprises.

1. *Les entreprises ou leurs représentants sont directement ou indirectement associés à un impact humanitaire préjudiciable pour des communautés ou des personnes.* Il est plutôt rare que des entreprises soient directement à l'origine de conséquences humanitaires préjudiciables. En général, elles veillent à ne pas nuire. En effet, les risques sur le plan politique et financier et en termes d'image qu'encourent les entreprises qui opèrent dans des zones exposées à des conflits ou dans des pays en guerre sont pris en compte dans les décisions de ces entreprises, du moins des grandes multinationales. Mais il n'est pas rare que des entreprises soient indirectement associées à des situations qui ont de lourdes répercussions humanitaires, notamment lorsque celles-ci découlent d'une intervention menée par des forces de sécurité publiques ou privées ou d'autres groupes armés non étatiques dans le but de défendre les employés, les biens ou les activités d'une entreprise. Ces graves répercussions peuvent être causées par des violations du DIH et donner lieu à des poursuites judiciaires à l'encontre des dirigeants des entreprises ou des entreprises elles-mêmes devant des juridictions internationales ou nationales³. Au-delà de l'aspect légal, le CICR veut pouvoir comprendre et agir quand il est confronté à des situations dans lesquelles des entreprises sont directement ou indirectement associées à des effets humanitaires préjudiciables – pas pour montrer du doigt ces entreprises mais plutôt pour établir avec elles un dialogue constructif et privilégié dans le but d'améliorer leurs pratiques et ainsi d'atténuer leur impact sur le plan social et humanitaire. Des exemples de cette démarche seront fournis dans les parties suivantes du présent article.

2. *Les entreprises ou leurs représentants jouissent d'une certaine influence dans une situation donnée.* Les entreprises exercent leur influence de nombreuses façons. Dans certains cas, elles sont écoutées avec attention par les pouvoirs publics du fait que les décisions prises par leurs dirigeants peuvent avoir un impact important sur les budgets des autorités ou sur la situation économique du pays ou de la région. Dans d'autres cas, l'impact de leurs activités sur le plan social ou environnemental peut bouleverser la destinée de

3 Sur cette question, voir les articles de Joanna Kyriakakis et Simon O'Connor dans la version anglaise de ce numéro, pour une présentation des différents façons dont le droit pénal international et le droit pénal interne traitent les violations du droit international humanitaire par des entreprises. Joanna Kyriakakis, «Developments in international criminal law and the case of business involvement in international crimes», dans *International Review of the Red Cross*, Vol. 94, N° 887, automne 2012, p. 981; Simon O'Connor, «Corporations, international crimes and national courts: a Norwegian view», dans *International Review of the Red Cross*, Vol. 94, N° 887, automne 2012, p. 1007.

grands groupes de populations. Et dans d'autres cas encore, leurs opérations entraînent clairement la militarisation d'une région entière. Dans les opérations qu'il mène sur le terrain, le CICR doit établir des contacts avec tous les acteurs exerçant une influence s'il veut être en mesure de mener à bien son mandat consistant à apporter protection et assistance aux personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence.

3. *Les entreprises développent des compétences ou des savoir-faire intéressant le CICR.* Le monde de l'entreprise est une excellente source d'apprentissage des pratiques en matière de gestion, que ce soit dans le domaine de l'optimisation des ressources humaines, financières et logistiques, de l'innovation ou encore des systèmes de contrôle de la qualité. Certaines compétences, aptitudes et bonnes pratiques développées au sein des entreprises présentent beaucoup d'intérêt pour les organisations humanitaires. Dans le cadre des efforts qu'il déploie en permanence pour faire le meilleur usage possible des ressources que lui apportent ses donateurs, le CICR s'efforce d'adopter, là où c'est possible, des bonnes pratiques ayant été éprouvées par d'autres, notamment le secteur économique.

4. *Les entreprises vendent des biens ou des services nécessaires pour les opérations humanitaires.* Cette relation client-fournisseur classique est la plus courante et la plus éprouvée des relations que le CICR entretient avec les entreprises. Pour mener à bien ses opérations, le CICR a en effet un besoin permanent de biens et de services que lui fournit le secteur privé. Dans le cadre de cette relation client-fournisseur, il veille depuis quelques années à ce que ses fournisseurs aient un comportement adéquat en matière de responsabilité d'entreprise et à ce qu'ils ne soient pas impliqués dans des activités allant à l'encontre de sa mission humanitaire.

5. *Les entreprises sont ouvertes à des partenariats.* Face à des attentes croissantes de la société civile et parfois des États, de nombreuses entreprises se sont récemment efforcées d'avoir un impact social ou environnemental positif, au-delà de leurs objectifs purement commerciaux et de leurs éventuelles activités philanthropiques. Dans le cadre de cet effort, elles ont cherché des partenaires dans d'autres groupes de la société (tels que les gouvernements, les milieux universitaires et les organisations non gouvernementales) pouvant apporter à un projet commun des savoir-faire et des compétences variés et complémentaires, ainsi qu'un certain niveau de crédibilité. Cela offre un champ d'exploration intéressant pour le CICR : l'institution possède en effet un large éventail de talents et de compétences, mais elle est régulièrement confrontée à des défis opérationnels et organisationnels, ou à des projets qu'elle n'est pas en mesure de mener à bien par elle-même. Les partenariats avec les entreprises permettent de mettre en place des actions d'avant-garde et durables.

6. *Les entreprises souhaitent soutenir des opérations humanitaires par des dons en espèces ou en nature.* Les entreprises se montrent souvent généreuses lorsqu'une catastrophe se produit. Dans certains cas, cette générosité peut être motivée par un sentiment de compassion, quand par exemple une catastrophe frappe un pays ou une région dans laquelle une entreprise

exerce des activités, ou quand une catastrophe de grande ampleur est largement médiatisée. Dans d'autres cas, la générosité fait partie intégrante d'un positionnement savamment calculé visant à mieux faire accepter l'entreprise et à soigner sa réputation. Le CICR cherche à diversifier sa base de donateurs et il a abouti à la conclusion que les entreprises peuvent être des donateurs potentiels à certaines conditions (expliquées plus loin).

Bien que non exhaustive, la liste ci-dessus recouvre les circonstances les plus fréquentes dans lesquelles le CICR va étudier la possibilité d'entrer en relation avec des entreprises. Mais dans tous les cas, les résultats souhaités par le CICR se subdivisent en deux catégories.

Pour la première catégorie, qui couvre en gros les circonstances évoquées aux points 1 et 2, le résultat souhaité est que les entreprises soient sensibilisées aux problèmes ou défis humanitaires. Sachant que les entreprises peuvent avoir un énorme impact positif ou négatif dans les conflits armés et les autres situations de violence, le CICR considère qu'il peut être utile et légitime de discuter de ses préoccupations humanitaires avec elles. C'est une forme d'action préventive qui, en tant que telle, fait partie intégrante du mandat du CICR. Cette démarche peut prendre de nombreuses formes, allant du dialogue bilatéral avec une entreprise sur une question humanitaire spécifique, à la production de lignes directrices générales ou la participation à des initiatives multipartites, dirigées conjointement par différents groupes de la société (gouvernements, organisations de la société civile et secteur privé), dans le but d'apporter des réponses à des problèmes précis. Pour ce qui est des motivations entrant dans cette première catégorie, il y a simplement de la part du CICR la volonté de créer des conditions qui vont réduire le risque que les activités des entreprises aient des répercussions négatives – violences à l'encontre des communautés locales ou dégradation de leurs conditions d'existence, par exemple. Cette approche s'inscrit dans la mission du CICR consistant à apporter protection et assistance aux personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence.

Pour la seconde catégorie, le résultat souhaité par le CICR lorsqu'il entre en relation avec des entreprises (circonstances évoquées aux points 3 à 6) est de permettre à l'institution de disposer de savoir-faire et de compétences idoines et d'une base de donateurs solide et diversifiée. En effet, comme cela a été mentionné précédemment, les entreprises développent régulièrement en leur sein tout un éventail de capacités, de compétences et de bonnes pratiques novatrices et très compétitives. Certaines sont transposables au monde des organisations sans but lucratif et méritent qu'on s'y intéresse sérieusement. Par ailleurs, bon nombre d'entreprises sont désireuses de laisser une trace positive en soutenant des activités humanitaires ou en participant à des projets humanitaires. Dans cette catégorie de motivations, il y a simplement, pour le CICR, la volonté de renforcer ses capacités à fournir des services humanitaires de manière efficace et économique.

Cette première partie a permis d'examiner les circonstances dans lesquelles le CICR est amené à nouer un dialogue avec des entreprises et les moti-

vations qui l’animent. Il convient, pour conclure, de préciser un point. Si le CICR approche les entreprises, c’est qu’il a observé, dans de nombreuses zones d’opération, qu’elles jouent un rôle dans les situations de conflit et qu’elles ont souvent la capacité et parfois même la volonté d’appuyer l’action humanitaire. Conformément à sa pratique qui est de toujours tirer des enseignements de son environnement opérationnel en constante évolution, et en accord avec son approche pragmatique qui le conduit à nouer des relations de travail avec tous les acteurs influents, le dialogue que le CICR établit avec les entreprises est un des nombreux moyens qu’utilise l’institution pour mener de façon pertinente, bien informée et efficace, sa mission consistant à protéger les personnes touchées par les conflits et d’autres situations de violence, et à leur porter assistance.

2000-2012 : les premières tentatives organisées de dialogue du CICR avec les entreprises

La relation que le CICR entretient aujourd’hui avec les acteurs économiques est née à la fin de l’année 1999. Cette partie décrit brièvement la stratégie qui a été établie pour encadrer cette relation, et fournit ensuite quelques exemples concrets.

Stratégie adoptée par le CICR pour ses relations avec le secteur économique

À la fin de l’année 1999, le CICR a adopté une stratégie visant à développer et organiser ses relations avec les milieux économiques (ci-après « la stratégie » ou « la stratégie de 1999 »). Le caractère nouveau de cette stratégie ne résidait pas tant dans le fait que le CICR avait décidé d’établir des contacts avec les entreprises, puisqu’il l’avait déjà fait sporadiquement par le passé. La nouveauté tenait plutôt au fait que la gouvernance et la direction du CICR soutenaient la mise en place d’une politique institutionnelle visant à montrer que les acteurs économiques étaient devenus des parties prenantes pour l’institution qui méritaient une attention accrue et un traitement fondé sur une approche plus systématique. Pour des raisons internes, cette stratégie a été conçue sous la forme d’un projet sur cinq ans.

La stratégie de 1999 a articulé le dialogue et la coopération avec le secteur privé autour de cinq objectifs distincts présentés brièvement ci-dessous.

Le premier objectif consistait à *promouvoir les principes humanitaires auprès des acteurs économiques*. L’accent a été mis sur les entreprises menant des activités ou exerçant une influence dans les régions touchées par un conflit armé ou d’autres situations de violence. Le CICR s’est principalement attaché à faire savoir à ces entreprises quels étaient leurs droits et responsabilités en vertu du DIH, et à les sensibiliser aux conséquences que leurs décisions ou leurs opérations peuvent avoir sur les communautés. Pour parvenir à son objectif, le CICR a eu des réunions bilatérales directes avec des entreprises, tant à leur

siège que sur le terrain, et il a participé à des initiatives multipartites et à l'élaboration de normes.

Le deuxième objectif visait à *développer, au sein du CICR, une capacité d'analyse accrue et une approche plus globale* des conflits armés et autres situations de violence à travers des échanges avec les acteurs économiques. Partout où il opère, et dans le cadre de l'action qu'il mène au plan mondial, le CICR a toujours construit ses analyses sur la base des consultations qu'il mène auprès des diverses parties prenantes : pouvoirs publics, groupes armés non étatiques, groupes religieux et organisations de la société civile... Pour atteindre ce deuxième objectif, l'idée était donc d'intégrer dans la mesure du possible des acteurs économiques à ces parties prenantes pour ainsi compléter et enrichir les analyses du CICR. Ces acteurs de la société apportent en effet au travail d'analyse une dimension économique qui avait souvent été négligée par les humanitaires.

Le troisième objectif tendait à *renforcer les compétences à travers des échanges avec les entreprises*. L'idée sous-jacente était que des organisations humanitaires telles que le CICR pourraient exploiter ou adapter l'ensemble des compétences, des savoir-faire et des bonnes pratiques développés par les entreprises dans le cadre de leurs activités et de leur gestion. Les mécanismes et les réflexes engendrés au titre de cet objectif ont offert à l'institution des occasions de profiter des capacités développées au sein des entreprises.

Le quatrième objectif visait à *soigner la relation entre le CICR et ses fournisseurs*. Il s'agissait d'améliorer un certain nombre de procédures logistiques à travers une coopération accrue avec certaines entreprises.

Enfin, le cinquième objectif consistait à *lever des fonds auprès des entreprises* et à établir des partenariats avec elles. Cet objectif entrait dans le cadre d'un effort institutionnel plus large visant à diversifier les sources de financement du CICR. En effet, l'essentiel des dons en espèces et en nature qu'il reçoit sont des contributions des États et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge – les dons privés ne couvrant qu'une très faible part des besoins de l'institution. Cet objectif marquait donc la détermination du CICR à rechercher plus activement le soutien des entreprises, tout en veillant à ne pas empiéter sur les campagnes de collecte de fonds privés menées par d'autres membres du Mouvement, les Sociétés nationales notamment.

Pour le CICR, la stratégie de 1999 représentait davantage une évolution qu'une révolution. Le soutien de la Direction à la mise en œuvre de la stratégie et son intérêt pour celle-ci ont permis à l'institution de surmonter certaines réticences qu'ont habituellement les organisations à but non lucratif quand il s'agit d'établir une relation, une coopération ou un partenariat avec des acteurs économiques. Les ressources allouées à la mise en œuvre de la stratégie ont permis de progresser vers l'accomplissement de bon nombre d'objectifs fixés. Par sa collaboration active avec certains secteurs industriels (tels que le secteur extractif et les entreprises militaires et de sécurité privées), le CICR s'est assuré une bonne position à partir de laquelle il a pu aborder les questions humanitaires ou le DIH dans diverses enceintes, parmi lesquelles des mécanismes

multipartites, comme les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme et le groupe d’experts du Pacte mondial des Nations Unies (*United Nations Global Compact*) sur les pratiques commerciales responsables dans les zones de conflit et les zones à haut risque. Le soutien que les entreprises ont apporté au CICR sous forme de compétences, de savoir-faire et de financement a aidé l’institution à améliorer la fourniture de ses services humanitaires. Par exemple, le CICR a pu bénéficier de l’aide d’experts du secteur privé dans des domaines tels que le contrôle de la qualité des médicaments et les procédures d’audit interne. Le réseau de contacts qui s’est tissé au fil des ans avec les représentants des entreprises a permis de promouvoir les principes humanitaires et d’ouvrir de nouvelles possibilités de coopération au siège comme sur le terrain. Pour résumer, la stratégie du CICR pour renforcer ses relations avec le secteur privé a créé des synergies entre les différentes parties prenantes qui a accéléré l’établissement de relations avec les acteurs du secteur. Cela aurait probablement pu se produire même en l’absence de stratégie, mais certainement de façon moins encadrée et beaucoup plus lente.

Les enseignements tirés cinq ans après la mise en œuvre de la stratégie de 1999 ont permis de dégager deux grandes conclusions. La première est que le CICR doit continuer de coopérer avec les entreprises et poursuivre les principaux objectifs de la stratégie. Les efforts déployés durant les cinq premières années ont été jugés utiles et concluants, en ce sens que la mise en œuvre de la stratégie a aidé le CICR à améliorer sa capacité à fournir ses services humanitaires. La deuxième conclusion tirée par le CICR est qu’après cinq ans, l’heure était venue de généraliser ces efforts : la question des relations avec les entreprises ne devrait plus être traitée de façon séparée par une poignée de spécialistes mais faire partie intégrante du fonctionnement du CICR.

Exemples concrets de relations avec des acteurs économiques

Cette partie présente quelques initiatives qui ont été menées ces douze dernières années par suite de la mise en œuvre de la stratégie adoptée en 1999 par le CICR pour ses relations avec le secteur privé. La liste n’est pas exhaustive, et les exemples ont été choisis en fonction de leur caractère représentatif et exemplaire.

Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme

Peu après l’adoption de sa stratégie de 1999, le CICR a estimé que le secteur extractif (sociétés pétrolières, gazières et minières) était particulièrement intéressant pour les relations qu’il cherchait à établir avec les acteurs économiques, car il est fréquent que des entreprises de ce secteur opèrent dans des situations de conflit armé ou d’autres situations de violence. En effet, il n’est pas rare que les ressources qu’elles exploitent soient au cœur de revendications communautaires et que différentes parties se battent pour y avoir accès. En conséquence, les activités du secteur extractif entraînent souvent un plus grand déploiement

des forces de sécurité. Le CICR a commencé à s'intéresser à ce secteur dès les premiers temps de la mise en œuvre des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme⁴.

L'initiative des Principes volontaires a été lancée en décembre 2000 par les gouvernements des États-Unis et du Royaume-Uni, des entreprises du secteur extractif et des organisations non gouvernementales de défense des droits de l'homme. Il s'agit, d'une part, d'un ensemble de principes qui doivent aider les entreprises à assurer la sûreté et la sécurité de leurs opérations dans un cadre opérationnel garantissant le respect des droits de l'homme, du DIH et des libertés fondamentales. C'est aussi une initiative par laquelle les entreprises, les pouvoirs publics et les organisations non gouvernementales s'engagent à promouvoir et à mettre en œuvre ces principes. Dans la mesure où ils reconnaissent qu'il y a parfois des chevauchements entre les activités du secteur extractif et des situations de conflit armé, les Principes volontaires sont un des rares exemples d'initiatives multipartites qui traite de cette vaste question des liens entre activités économiques et droits de l'homme en se référant spécifiquement au DIH.

Pour le CICR, il était logique de participer aux travaux sur les Principes volontaires, et pour les membres ayant lancé l'initiative, la présence du CICR à leurs côtés avait tout son sens. Le CICR n'a pourtant pas souhaité devenir membre officiel de l'initiative, estimant qu'au vu de la composition des membres – autorités, entreprises et organisations occidentales –, cela contrevenait à son principe de neutralité et risquait de faire peser des contraintes sur ses capacités opérationnelles dans certaines circonstances. Ces réserves ont été comprises et acceptées, et en 2001, le CICR a été invité à participer à l'initiative en qualité d'observateur.

Le fait de participer à l'initiative des Principes volontaires est intéressant à plus d'un titre pour le CICR. Premièrement, cela lui permet de sensibiliser d'un seul tenant un grand nombre d'entreprises du secteur extractif aux dispositions du DIH applicables à leurs opérations par exemple, aux différences entre le droit des droits de l'homme et le DIH, ou encore au fait que les dispositions du DIH ne s'appliquent en aucun cas sur une base volontaire mais que les entreprises sont tenues de les respecter, sans quoi leurs dirigeants risquent de devoir répondre des violations commises.

Deuxièmement, le CICR peut participer aux groupes de travail établis dans le cadre de l'initiative. Ces structures servent à faire progresser les travaux car elles préparent les décisions sur la gouvernance ou les questions organisationnelles, ou servent à échanger et officialiser des bonnes pratiques sur des sujets ou des difficultés spécifiques. Elles offrent donc au CICR d'excellentes

4 Le site Internet des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme (www.voluntaryprinciples.org) contient le texte intégral des Principes, ainsi que des informations sur les différents participants ou observateurs, et d'autres informations sur le travail accompli et les rapports élaborés dans le cadre de l'initiative. Le texte en français des Principes volontaires est disponible sur: http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/principes_volontaires_francais.pdf.

occasions de faire entendre certaines de ses préoccupations humanitaires à un stade précoce, et de parler de ses expériences sur, par exemple, l’établissement de relations de travail avec des groupes spécifiques tels que les communautés touchées, les forces de sécurité publiques ou privées et les groupes armés non étatiques.

La troisième raison qui a motivé la contribution du CICR à l’avancement des Principes volontaires a été l’élaboration et la supervision d’un ensemble d’outils pratiques visant à aider les entreprises à traduire les engagements pris dans le cadre de l’initiative en changements concrets dans leurs pratiques opérationnelles et de gestion. Pour cet exercice, le CICR a collaboré avec trois autres organisations qui jouissent toutes du statut d’observateur, à savoir la Société financière internationale, le Conseil international des mines et métaux (*International Council on Mining and Metals*), et l’Association internationale de l’industrie pétrolière pour la sauvegarde de l’environnement (*International Petroleum Industry Environmental Conservation Association*). Sous leur égide, une équipe de consultants a élaboré des « outils de mise en œuvre » (*Implementation Guidance Tools*)⁵. Ces outils pratiques sont le fruit d’années d’expérience acquise sur le terrain et des bonnes pratiques élaborées par les entreprises, les consultants et les organisations internationales en matière d’évaluation des risques, de relations avec les forces de sécurité publiques et privées et de collaboration avec les parties prenantes. Les outils de mise en œuvre ont connu un succès immédiat dès leur publication officielle en 2011. De nombreuses entreprises participant à l’initiative des Principes volontaires indiquent qu’elles les utilisent soit comme référence pour les outils et procédures qu’elles élaborent pour leur usage, soit comme substituts ou compléments à ceux-ci. Par ailleurs, il est également fort probable que des entreprises du secteur extractif ne participant pas à l’initiative utilisent aussi les outils de mise en œuvre, qui sont accessibles au public.

La participation du CICR aux travaux sur les Principes volontaires a aussi permis à des entreprises membres de mieux connaître les activités du CICR, son approche constructive et ses domaines de compétence. Certaines entreprises du secteur extractif se sont adressées au CICR, sur le terrain comme au siège, pour obtenir un avis d’expert sur des problèmes qu’elles rencontrent, les guides pratiques qu’elles élaborent ou les mécanismes qu’elles mettent en place. Le CICR s’efforce de répondre par l’affirmative, sous réserve que les demandes aient trait à ses domaines de compétence et que sa contribution ait un impact positif direct ou indirect sur les personnes ou les communautés touchées par les conflits armés ou d’autres situations de violence.

Enfin, il existe encore un moyen – sans doute le plus prometteur – par lequel le CICR peut exploiter l’initiative des Principes volontaires pour mener à bien sa mission humanitaire. Jusqu’à présent, l’initiative n’a que très

5 Les outils de mise en œuvre (*Implementation Guidance Tools*) sont disponibles en anglais sur : http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2013/03/VPs_IGT_Final_13-09-11.pdf.

rarement suscité de véritable collaboration entre ses membres pour traiter des défis liés aux Principes volontaires au niveau des différents pays où des opérations d'extraction ont lieu. En effet, plus de dix ans après leur adoption, seul un pays où des opérations pétrolières et minières sont conduites a vu un groupe de parties prenantes unir ses efforts afin d'appliquer concrètement les Principes volontaires sur le terrain : la Colombie. Il y a eu d'autres tentatives pour établir des mécanismes nationaux de mise en œuvre dans d'autres pays où l'industrie pétrolière et minière est importante, mais sans grand succès à ce jour. L'optimisme reste pourtant de mise et ce pour deux raisons. La première est qu'au printemps 2013, l'initiative des Principes volontaires est enfin arrivée au terme d'un long processus de travail qui a principalement porté sur des questions organisationnelles et de gouvernance, et a largement mobilisé l'énergie des participants pendant plusieurs années. La seconde est que tous les participants – entreprises, pouvoirs publics et organisations non gouvernementales – ont compris que la crédibilité de l'initiative dépend des améliorations concrètes que les Principes volontaires sauront apporter sur le terrain. C'est pourquoi ils partagent à l'heure actuelle la même volonté de renforcer les efforts de mise en œuvre sur le terrain. Ce progrès donne à une organisation humanitaire comme le CICR des occasions de mettre à profit son expérience et ses compétences et d'exploiter, là où c'est possible, l'effet de levier que représentent les efforts en rapport avec les Principes volontaires pour améliorer la protection et l'assistance en faveur des personnes et des communautés touchées par les conflits armés et les autres situations de violence. Le CICR saisit ces occasions dans des pays comme la Colombie, le Pérou et Madagascar et reste à l'affût de nouvelles possibilités.

Les entreprises militaires et de sécurité privées

Le secteur des entreprises militaires et de sécurité privées constitue de toute évidence une source de préoccupation pour le CICR. Ce secteur a connu ces vingt dernières années une période de croissance spectaculaire émaillée d'incidents graves, parmi lesquels des séances de traitements inhumains ou dégradants infligés à des prisonniers à la prison d'Abou Ghraib (Irak), en présence de personnel d'entreprises de sécurité privées, et le massacre perpétré par la société privée Blackwater sur la place Nisour, à Bagdad, qui a coûté la vie à 17 personnes. Au fil des ans, les entreprises de ce secteur ont déployé de plus en plus de personnel dans les zones en proie à un conflit armé ou à une autre situation de violence, et elles y ont développé des activités très diverses, allant du soutien aux forces militaires à la sécurisation des sites, en passant par la protection des personnes, la collecte de renseignements, les services de formation et la fourniture d'aide humanitaire. C'est donc tout naturellement que le CICR s'y est intéressé.

Avant 2003, le CICR avait déjà eu l'occasion de côtoyer des entreprises militaires et de sécurité privées dans le cadre de ses opérations sur le terrain, mais ce n'est qu'à partir de cette date qu'il a commencé à établir un dialogue

officiel avec ce secteur. Il a rencontré tout d’abord certaines des sociétés les plus en vue au Royaume-Uni et aux États-Unis. L’objectif principal de cette première ronde de rencontres était de s’assurer que ces grandes entreprises étaient bien au fait de leurs droits et responsabilités en vertu du DIH. Parallèlement, le CICR a aussi engagé le dialogue avec des États – les États qui engagent les services de ces entreprises, les États sur le territoire desquels ces entreprises exercent des activités, et les États où elles sont implantées. Ce second volet de l’implication du CICR visait à faire comprendre aux États qu’ils sont tenus de respecter et de faire respecter le DIH, et que cette responsabilité peut être exercée, par exemple, en réglementant convenablement les activités de ce secteur sensible.

Deux réalités sont clairement ressorties à l’issue d’un certain nombre de discussions avec des entreprises et des États. D’une part, il s’est avéré nécessaire d’établir un outil ou mécanisme qui faciliterait la gestion, par les États, des problèmes que peuvent poser les opérations des entreprises militaires et de sécurité privées dans les zones de conflit armé. D’autre part, il est apparu qu’il y avait un manque de consensus au sein de la communauté internationale sur l’idée d’établir un instrument international juridiquement contraignant pour contrer ces problèmes. Sur la base de ces observations, le CICR a décidé de collaborer activement avec le gouvernement suisse (par l’intermédiaire du Département fédéral des Affaires étrangères – l’équivalent suisse d’un ministère des Affaires étrangères) à une initiative dite « initiative conjointe de la Suisse et du CICR » visant à mieux définir les règles du droit international applicables et les responsabilités des États pour ce qui est des opérations de ce secteur. Le CICR a également collaboré de façon constructive, avec les États concernés et des représentants du secteur des entreprises militaires et de sécurité privées, à l’élaboration de conseils concrets et réalistes. L’objectif était de renforcer le respect du DIH et du droit international des droits de l’homme dans les opérations menées par ces entreprises dans les zones de conflit armé.

À l’automne 2008, ces efforts ont conduit à l’adoption du Document de Montreux sur les entreprises militaires et de sécurité privées⁶ (ci-après le Document de Montreux) par 17 États⁷. Le Document de Montreux a une double finalité. D’abord, il rappelle les obligations juridiques qui incombent aux États, aux entreprises militaires et de sécurité privées et aux membres de leur personnel en vertu du droit international lorsque ces entreprises opèrent dans le cadre d’un conflit armé. Si le Document de Montreux n’a pas force obligatoire en soi, les règles qu’il contient dans sa première partie sont des obligations juridiquement contraignantes au titre du droit conventionnel et du droit coutumier. Sa seconde finalité est de fournir un ensemble de bonnes pratiques destinées

6 Le Document de Montreux sur les obligations juridiques pertinentes et les bonnes pratiques pour les États en ce qui concerne les opérations des entreprises militaires et de sécurité privées pendant les conflits armés, disponible sur : <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/publication/p0996.htm>.

7 Ces États sont l’Afghanistan, l’Afrique du Sud, l’Allemagne, l’Angola, l’Australie, l’Autriche, le Canada, la Chine, les États-Unis d’Amérique, la France, l’Irak, la Pologne, le Royaume-Uni, la Sierra Leone, la Suède, la Suisse et l’Ukraine.

à aider les États à respecter les obligations qui leur incombent. Le Document de Montreux n'entend pas légitimer le recours à des entreprises militaires et de sécurité privées. Son objectif est de rappeler et d'expliquer les règles du droit international applicables aux activités exercées par ces entreprises dans les situations de conflit armé et de proposer des bonnes pratiques en la matière.

Fin 2008, le Document de Montreux a été distribué comme document de l'Assemblée générale des Nations Unies et du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU), ce qui a permis qu'il soit traduit dans toutes les langues officielles de l'ONU⁸. En collaboration avec le Département fédéral des Affaires étrangères de la Suisse, le CICR a participé activement à sa promotion dans le monde entier. Au moment de la rédaction du présent article, 46 États et une institution internationale (l'Union européenne) soutiennent le Document de Montreux⁹.

Le Document de Montreux n'est pas le seul outil qu'utilise le CICR pour dialoguer sur les questions en rapport avec les entreprises militaires et de sécurité privées. Le CICR participe aussi à des discussions trilatérales avec plusieurs États ainsi que des entreprises de ce secteur, au siège comme sur le terrain. Il a eu des échanges de vues sur le DIH et des questions humanitaires avec des associations professionnelles, et, sur demande, il a apporté son expertise en matière de DIH à des initiatives telles que le Code de conduite international des entreprises de sécurité privées¹⁰, une initiative menée par le Département fédéral des Affaires étrangères de la Suisse, et des groupes de travail tels que le Groupe de travail intergouvernemental à composition non limitée chargé d'examiner la possibilité d'élaborer un cadre réglementaire international relatif à la réglementation, à la supervision et au contrôle des activités des sociétés militaires et de sécurité privées¹¹, qui se réunit sous l'égide du Conseil des droits de l'homme de l'ONU.

La brochure du CICR intitulée Les entreprises et le droit international humanitaire

Les collaborateurs du CICR qui dialoguent avec les acteurs économiques sur les problèmes humanitaires se sont rendu compte que les connaissances de ces derniers en matière de DIH étaient très limitées. Par l'intermédiaire de leurs directeurs en charge de la responsabilité sociale ou des relations avec les communautés, de leurs juristes ou de leurs conseillers sur l'application du droit, des entreprises avaient commencé, à la fin des années 1990 et au début des années

8 Le Document de Montreux est consultable en ligne dans toutes les langues officielles de l'ONU sur : www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/63/467.

9 La liste à jour des États soutenant le Document de Montreux est disponible sur : <http://www.eda.admin.ch/eda/fr//home/topics/intla/humlaw/pse/parsta.html>.

10 Le texte du Code de conduite et d'autres informations sont disponibles sur : <http://www.eda.admin.ch/eda/fr//home/topics/intla/humlaw/pse/coc.html>.

11 Le mandat de ce groupe de travail et d'autres informations peuvent être consultés en anglais sur : www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGMilitary/Pages/OEIWGMilitaryIndex.aspx.

2000, à s’intéresser aux droits de l’homme. Cependant, la plupart d’entre elles n’avaient pas conscience qu’une autre branche du droit s’appliquait aux situations de conflit armé.

Cette lacune a posé problème, car, comme il a été mentionné précédemment, les entreprises (notamment – mais pas exclusivement – des entreprises du secteur extractif et des entreprises militaires et de sécurité privées) ont commencé à être de plus en plus présentes dans les zones de conflit et à se retrouver inextricablement liées aux dynamiques locales et régionales des conflits. En conséquence, le CICR a jugé utile de mener des actions de sensibilisation et d’information auprès des acteurs économiques sur l’existence même du DIH et sur leurs droits et responsabilités en vertu de cette branche du droit. Il a donc décidé non seulement de parler du DIH aux agents économiques lorsqu’il les rencontrait sur le terrain ou au siège ou dans le cadre de différentes initiatives, mais aussi de publier une brochure qui en résume les principaux aspects, intitulée *Les entreprises et le droit international humanitaire*¹².

Les dirigeants d’entreprise étant généralement peu enclins à lire des rapports trop volumineux, la brochure a été élaborée sous forme de questions-réponses. Succincte et concise à dessein, elle contient un minimum de jargon juridique et humanitaire. Elle a également été soumise à un groupe test avant d’être publiée, afin de garantir que le produit final intégrerait bien les principales questions et préoccupations qui se posent aux dirigeants d’entreprise quand ils opèrent dans des zones de conflit armé¹³.

L’interaction sur le terrain

En tant qu’institution, le CICR n’a jamais rencontré de difficulté particulière pour nouer un dialogue sur les grandes questions humanitaires avec les entreprises, au niveau de leur siège. Que ce soit du côté des entreprises ou du CICR, les interlocuteurs ont en général toujours fait preuve d’une ouverture d’esprit et d’une volonté d’entrer en matière sur des problématiques humanitaires. Mais le dialogue du CICR avec les entreprises sur le terrain a jusqu’à présent été plus difficile. En cause notamment, le manque de connaissances et d’expérience de l’institution en la matière, et le fait qu’elle privilégie généralement les interventions d’urgence aux dépens des activités consistant à établir des relations avec de nouveaux interlocuteurs. À ces raisons, il faudrait aussi ajouter, occasionnellement, une certaine méfiance des employés de part et d’autre.

Il y a néanmoins eu des exemples de dialogue et de coopération. Trois d’entre eux sont présentés ci-après pour illustrer des cas d’interaction entre les entreprises et le CICR sur le terrain.

12 CICR, *Les entreprises et le droit international humanitaire – Introduction aux droits et obligations des entreprises commerciales au regard du droit international humanitaire*, 30 novembre 2006, disponible sur : <http://www.icrc.org/fre/assets/files/publications/icrc-001-882.pdf>.

13 La brochure existe également en anglais, en espagnol, en russe et en chinois.

Exemple 1 – Améliorer les performances en termes de maintien de l'ordre autour de sites industriels

Le premier exemple concerne la participation du CICR à la formation des forces de sécurité chargées d'assurer la protection des employés, des biens et des activités des entreprises¹⁴. Le CICR dirige depuis des années des programmes destinés à soutenir les forces armées et de police dans de nombreux pays¹⁵. Ces programmes visent d'une part à leur faire connaître les règles du DIH et de certaines dispositions pertinentes du droit des droits de l'homme, notamment sur l'usage de la force dans les opérations de maintien de l'ordre. Ils visent d'autre part à aider les autorités à faire intégrer ces règles dans la doctrine, la formation et les pratiques opérationnelles des forces armées et de police. L'objectif ultime est d'aider les forces armées et les différents services chargés de faire respecter l'ordre à s'acquitter de leurs fonctions dans le respect des règles du DIH et des dispositions relatives à l'emploi de la force.

Dans les zones où les activités des entreprises sont menacées par de graves problèmes de sécurité et qu'elles entraînent de ce fait le déploiement des forces armées ou de police, les entreprises ont besoin que ces forces publiques s'acquittent correctement de leur tâche. Cela veut dire notamment qu'elles doivent d'une part assurer la sécurité des employés, des biens et des activités des entreprises et, de l'autre, qu'elles agissent de façon à ne pas nuire aux droits et au bien-être des communautés et à ne pas exacerber les tensions ou provoquer d'incidents de sécurité au sein des communautés. L'expérience a maintes fois montré que quand les communautés pâtissent d'un déploiement de sécurité associé aux activités d'une entreprise, l'entreprise en fait également les frais : soit elle doit cesser ou interrompre ses activités à cause des tensions, soit sa réputation est sérieusement entachée au niveau local ou international.

Il apparaît donc clairement que dans de telles situations, les efforts déployés par le CICR pour faire connaître et appliquer les dispositions pertinentes du DIH et du droit des droits de l'homme dans les opérations de maintien de l'ordre sont totalement en phase avec le besoin des entreprises de pouvoir compter sur des services de qualité en la matière. En conséquence, il est arrivé ces dernières années que des entreprises et le CICR se concertent et coordonnent leurs efforts sur le terrain pour que les forces chargées spécifiquement de la protection des activités commerciales puissent également profiter des activités menées par le CICR auprès des forces armées et de police. Cela s'est fait notamment en Colombie, en Indonésie, en Azerbaïdjan et à Madagascar.

14 Des informations sur la relation du CICR avec les porteurs d'armes sont disponibles sur : <http://www.icrc.org/fre/what-we-do/building-respect-ihl/dialogue-weapon-bearers/index.jsp>.

15 Les rapports d'activité du CICR, qui contiennent un descriptif des activités du CICR par pays, notamment le dialogue qu'il entretient avec les porteurs d'armes, sont disponibles sur : <http://www.icrc.org/fre/resources/annual-report/index.jsp>.

Ce type de coopération est fructueux à quatre niveaux au moins. Les pouvoirs publics bénéficient du renforcement des capacités des forces armées et de police à remplir leur mission en évitant de créer des tensions et des incidents. Les entreprises jouissent d’un environnement de travail plus serein et moins instable. Les communautés vivant à proximité des lieux où opèrent les entreprises jouissent de relations plus fluides et moins risquées avec les dispositifs de sécurité soutenant ces opérations. Quant au CICR, il tire parti du fait que les communautés sont mieux protégées, car qui dit baisse des tensions et des incidents dit également réduction des besoins humanitaires. Et tout cela est possible du simple fait que le CICR poursuive sa mission consistant à apporter protection et assistances aux victimes des conflits armés et des autres situations de violence et à promouvoir le DIH et certains aspects du droit des droits de l’homme.

Exemple 2 – Coopérer au maintien de services essentiels privatisés dont le fonctionnement est perturbé par un conflit armé

Le deuxième exemple de possibilité de coopération avec des entreprises sur le terrain a pour toile de fond le conflit armé interne qui a éclaté en Côte d’Ivoire en 2002. Ce conflit a divisé le pays en deux parties : l’une dirigée par le gouvernement central et l’autre aux mains de l’opposition armée. Ce genre de situation entraîne généralement toute une série de problèmes pour la fourniture des services publics, et dans le cas présent, l’un de ces problèmes avait trait à la gestion du système de traitement et de distribution de l’eau.

L’exploitation du système avait été privatisée quelques années avant l’éclatement du conflit, et elle était assurée par la filiale locale d’une société transnationale dont le siège était dans un autre pays. La division *de facto* du pays a posé deux problèmes particuliers à la société. Le premier est qu’elle n’avait plus les capacités d’assurer l’entretien du système dans les régions aux mains de l’opposition armée, notamment à cause du départ précipité d’un grand nombre de ses employés qualifiés. Le deuxième est qu’elle a cessé de percevoir les paiements dus pour l’acheminement de l’eau aux particuliers dans ces régions.

Si elle avait suivi une logique purement commerciale, la société aurait pu songer à interrompre ses services dans les régions contrôlées par l’opposition, au moins jusqu’à ce que des solutions concrètes soient trouvées pour la maintenance du système et les paiements. Mais au vu de la catastrophe humanitaire qu’une telle décision aurait entraînée, toutes les parties prenantes, notamment le ministère ivoirien concerné et la société en question, ont heureusement été convaincues de chercher d’autres solutions.

C’est là que le CICR est entré en scène. Dans de nombreux pays du monde, l’institution dirige des programmes visant à assurer un accès à l’eau potable pour les populations touchées par un conflit armé ou d’autres situations de violence. À l’époque du conflit ivoirien, le CICR conduisait

justement un de ces programmes dans le pays. Des discussions avec le ministère concerné et la société en question ont permis de trouver des solutions pragmatiques. Le CICR a assuré lui-même ou facilité le transfert provisoire et en toute sécurité d'employés qualifiés chargés de pratiquer certaines opérations d'entretien de base nécessaires dans les zones aux mains de l'opposition, afin d'éviter que le système d'approvisionnement en eau ne devienne inopérant ou ne fournisse une eau de mauvaise qualité. Un accord quadripartite entre le ministère concerné, la société, un donateur et le CICR, dont l'opposition armée a été informée en toute transparence, a permis d'établir les responsabilités de chaque partie et d'organiser le montage financier de façon à ce que la société ne réalise pas de bénéfices et qu'elle n'ait pas non plus à supporter des pertes supplémentaires¹⁶.

Cet exemple illustre bien les formidables retombées humanitaires qu'on peut obtenir quand des acteurs privés et une organisation humanitaire neutre telle que le CICR proposent des solutions pragmatiques et réussissent à convaincre toutes les parties concernées de laisser de côté leurs considérations militaires et commerciales pour préserver le bien-être de centaines de milliers de civils.

Exemple 3 – Jouer un rôle d'intermédiaire neutre pour contribuer à résoudre des prises d'otages

Un troisième exemple de collaboration avec des entreprises sur le terrain est en rapport avec le traditionnel rôle d'intermédiaire neutre du CICR. Ce rôle lui est conféré par les Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge¹⁷ et il découle logiquement de son approche opérationnelle, qui consiste à multiplier les contacts et les relations de travail avec toutes les parties à un conflit armé ou une autre situation de violence. Ayant ainsi accès à un large éventail d'interlocuteurs, le CICR peut offrir ses services d'intermédiaire neutre et contribuer à résoudre un problème humanitaire. Ses services peuvent prendre la forme de bons offices ou, plus rarement, d'une médiation, mais dans tous les cas, ils sont fournis avec le consentement de toutes les parties.

Cette pratique opérationnelle permet au CICR d'intervenir dans des situations où il peut faciliter certains processus. Il utilise généralement cette relation de travail avec toutes les parties pour faire passer ses messages humanitaires, parler de ses opérations et obtenir des garanties de sécurité pour celles-ci. Mais il arrive également que d'autres acteurs tirent parti de

16 D'autres informations sur ce programme figurent dans le rapport d'activité 2004 (p. 112), disponible en anglais sur : <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/annual-report/icrc-annual-report-2004.htm>.

17 Article 5.3 des Statuts du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, adoptés par la XXV^e Conférence internationale de la Croix-Rouge, 1986, disponibles sur : <http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/statutes-fr-a5.pdf>.

cet accès privilégié du CICR à toutes les parties. C’est le cas, par exemple, quand, en transmettant des informations ou en réglant des problèmes logistiques, l’institution contribue à faire avancer un processus de paix, ou quand les parties à un conflit veulent trouver des moyens de libérer des prisonniers ou des otages. Voilà des exemples types de la capacité du CICR à agir en tant qu’intermédiaire neutre.

Ces dernières années, de nombreux employés d’entreprises ont été pris en otage alors qu’ils travaillaient sur le terrain. Dans plusieurs cas – au Soudan¹⁸, en Éthiopie¹⁹ et au Niger²⁰ –, il a été fait appel au CICR pour qu’il intervienne en sa qualité d’intermédiaire neutre et qu’il facilite ainsi leur libération. Il convient de souligner ici que dans toutes ces situations, le CICR ne négocie pas les termes des libérations – cela l’écarterait de sa mission humanitaire. Il ne fait que faciliter ces libérations, en relayant les messages et en gérant les aspects logistiques lorsque c’est nécessaire.

Dans ce genre de situations, le CICR fournit un service qui aide les entreprises, mais ce n’est pas son but *en soi* : il le fait pour contribuer à résoudre un problème humanitaire qui touche les civils. Cette nuance montre que ce type de collaboration avec les entreprises sur le terrain n’est pas une entorse à la mission du CICR mais au contraire un élément qui en fait partie intégrante.

Comme on l’a dit plus haut, les exemples ci-dessus ont été choisis à titre purement illustratif et ils ne couvrent pas la variété de situations dans lesquelles le CICR dialogue et coopère avec des entreprises sur le terrain. On pourrait ainsi mentionner, à titre d’exemples supplémentaires, des cas de soutien apporté par des entreprises au CICR à la demande de l’institution, dans certaines circonstances exceptionnelles – comme les situations d’urgence où des entreprises se sont empressées de fournir une aide matérielle au CICR quand son dispositif logistique était temporairement saturé –, ainsi que d’autres cas où le CICR a participé à des activités sur le terrain dans le cadre d’initiatives normatives ou multipartites, comme les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme. En conclusion de cette partie, il est important de signaler que tous ces exemples de coopération sur le terrain ont un point commun : tous sont liés, directement ou indirectement, à la mission humanitaire du CICR. La condition indispensable pour que le CICR décide d’interagir avec des entreprises sur le terrain a toujours été et restera que cette interaction contribue à

18 Voir Peter Shadbolt, « *Kidnapped Chinese workers released in Sudan* », in *CNN*, 7 février 2012, disponible en anglais sur : <http://edition.cnn.com/2012/02/07/world/africa/sudan-hostages>.

19 Voir « *Rebels release Chinese hostages* », in *China Daily*, 30 avril 2007, disponible en anglais sur : http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-04/30/content_863863.htm.

20 Voir « Les rebelles touaregs du Mouvement des Nigériens pour la justice ont libéré et remis à la Croix-Rouge les quatre salariés français du groupe Areva qui avaient été kidnappés dimanche dans le nord du Niger », in *France 24*, 26 juin 2008, disponible sur : <http://www.france24.com/fr/20080625-quatre-otages-francais-liberes-niger-niger-france>.

la réalisation d'un objectif humanitaire. Si cette condition n'est pas remplie, le CICR va refuser de coopérer, pour ne pas faire du saupoudrage de ressources et ne pas éroder sa capacité à se concentrer sur son mandat premier.

Partenariats

La stratégie adoptée en 1999 par le CICR pour ses relations avec le secteur privé définissait les entreprises comme une source de possible soutien. Ce soutien peut être financier mais également de nature plus opérationnelle, ce qui est tout aussi précieux : les entreprises et le CICR peuvent échanger leurs connaissances spécialisées, savoir-faire et bonnes pratiques respectifs de manière à ce que chaque partie en bénéficie. Ce type de relation donne au CICR non seulement des moyens supplémentaires pour remplir sa mission humanitaire mais aussi des capacités pour y parvenir plus efficacement.

Afin de tirer parti des ressources et des capacités offertes par les entreprises, le CICR a établi, en 2005, un groupement appelé Groupe d'entreprises partenaires du CICR (*ICRC Corporate Support Group*)²¹. Toutes les entreprises et les fondations qui en font partie sont implantées en Suisse. Avant de les inviter à rejoindre le groupe, le CICR les a soumises à un processus de sélection éthique qu'il a mené en collaboration avec plusieurs agences spécialisées. Si le CICR est prêt à dialoguer avec toutes les entreprises quand il s'agit de débattre de problèmes humanitaires et des activités des entreprises sur le terrain, il a par contre adopté des critères de sélection stricts pour régir sa relation avec les entreprises dès lors qu'il y a association d'image²². Cette précaution tient à la nécessité de cultiver la réputation de l'institution – une réputation qui contribue pour beaucoup à la capacité du CICR de mener à bien sa mission humanitaire et, dans une certaine mesure, aux conditions de sécurité de ses opérations.

L'établissement d'un partenariat structuré avec un groupe d'entreprises a été source de nouvelles possibilités pour le CICR. L'institution en tire des conseils ou un soutien direct sur des questions telles que la gestion des ressources humaines, les audits internes et la gestion financière, et dans des domaines plus techniques, comme la logistique et le contrôle de la qualité des produits médicaux. De leur côté, les entreprises partenaires rencontrent, une fois par an, le président du CICR et participent à des ateliers au cours desquels elles peuvent échanger à propos de leurs expériences dans différents domaines (les ressources humaines, l'entrée en fonction de nouveaux employés et la

21 Les sept premiers membres du Groupe d'entreprises partenaires du CICR sont ABB, Fondation Hans Wilsdorf, Lombard Odier Darier Hentsch, Roche, Swiss Re, Vontobel, et Zurich. Les entreprises partenaires ayant rejoint le groupe après sa mise en place en 2005 sont Holcim, la fondation Avina, Crédit Suisse et Novartis. La liste actualisée des membres du Groupe d'entreprises partenaires du CICR est disponible sur : <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/private-sector-271008.htm>.

22 La liste de ces critères figure dans le document *Lignes directrices pour les partenariats entre le CICR et l'économie privée*, disponible sur : <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/ethical-principles-220502.htm>.

responsabilité sociale, par exemple) avec les responsables du CICR, et bénéficiaire de contributions ponctuelles de collaborateurs du CICR qui partagent avec elles leur expérience du terrain. Le partenariat avec le CICR a aussi des retombées positives sur la réputation de ces entreprises partenaires.

Ce que réserve l’avenir

Cette partie se penche tout d’abord sur plusieurs grandes tendances pouvant être observées en ce qui concerne le lien entre les entreprises et les conflits armés ou les autres situations de violence, puis elle examine comment le CICR entend développer sa relation avec les acteurs économiques.

Tendances principales

Le lien entre acteurs économiques et conflits armés fait ressortir quatre tendances principales. Les deux premières sont étroitement liées à ce que l’ancien représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l’homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie, considère, dans son rapport *Protéger, respecter et réparer*, comme « un problème de gouvernance : le décalage, provoqué par la mondialisation, entre le poids et l’impact des forces et des acteurs économiques et la capacité des sociétés à en gérer les conséquences néfastes »²³.

La première tendance est un mouvement – léger pour l’instant – vers une meilleure réglementation des interactions entre les entreprises et la société, notamment dans les situations de conflit armé et les autres situations de violence. D’après l’évolution observée ces deux dernières années, certains États, par le biais de leur gouvernement, de leurs organes législatifs ou des organisations multilatérales dont ils font partie, ont commencé à assumer leurs responsabilités pour tenter de combler ces lacunes en matière de gouvernance²⁴.

Ensuite, pour de nombreux acteurs de la société, la possibilité de recourir à des mécanismes multipartites pour résoudre des problèmes concrets a recueilli un intérêt croissant. Le plus souvent, ces mécanismes, propices au dialogue, favorisent la compréhension entre les différents groupes de parties prenantes, mus par des opinions et des intérêts divergents. Ce dialogue et

23 *Protéger, respecter et réparer : un cadre pour les entreprises et les droits de l’homme*, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l’homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, doc. ONU A/HRC/8/5, 7 avril 2008, disponible sur : http://psm.du.edu/media/documents/international_regulation/united_nations/human_rights_council_and_ga/sr_on_business_human_rights/a-hrc-8-5_french.pdf.

24 À titre d’illustration, le document suivant, publié fin 2012 par ICAR (*International Corporate Accountability Roundtable*), fournit des exemples de lois et de réglementations nationales ainsi que de processus multipartites spécifiques aux États-Unis (sections « Discussion 2 » et « Discussion 3 » respectivement). Voir *Second Annual Meeting of the International Corporate Accountability Roundtable – Continuing our coordinated movement*, Washington D.C., 6-7 septembre 2012, disponible en anglais sur : <http://accountabilityroundtable.org/wp-content/uploads/2013/02/ICAR-Second-Annual-Meeting-Report1.pdf>.

cette compréhension favorisent à leur tour les approches pragmatiques pour résoudre des problèmes spécifiques. Cette démarche, volontaire et non contraignante dans la majorité des cas, entraîne souvent une amélioration progressive de la façon dont les acteurs économiques font face aux défis que pose l'impact de leurs activités sur les communautés. Ces mécanismes génèrent un ensemble de dispositions juridiques non contraignantes et offrent une alternative dynamique au processus souvent lent et de plus en plus complexe qui consiste à établir des obligations juridiques sous la forme d'instruments internationaux²⁵.

La troisième tendance – et probablement la plus encourageante – est le passage à la mise en œuvre. Un nombre croissant d'entreprises ont en effet commencé à mettre en œuvre, dans leurs activités sur le terrain, les résolutions en faveur desquelles elles se sont engagées dans des déclarations de principes, codes de conduite et autres processus multipartites. Elles se sont rendu compte que l'opinion publique ne se contentait plus de discours et de prises de position. Les entreprises ont également compris que si améliorer leur situation au regard des droits de l'homme n'est certainement pas la voie la plus facile à suivre, c'est vraisemblablement la plus viable à moyen et long termes. Cela contribue en effet à équilibrer et à apaiser les relations avec les communautés et à redorer la réputation de l'entreprise auprès des organisations de la société civile, de ses clients et de ses pairs – autant d'éléments qui, à terme, réduisent les coûts de fonctionnement et créent de nouvelles opportunités commerciales²⁶.

La quatrième tendance porte sur la volonté croissante des entreprises de lier leurs efforts en matière de responsabilité sociale ou de durabilité aux incidences directes de leurs activités économiques principales. Cette tendance est renforcée par le fait que les entreprises se satisfont de moins en moins d'une contribution qui se limite à apporter des fonds, des biens ou des services aux organisations humanitaires. En bref, certaines entreprises font preuve d'un autre niveau d'engagement

25 Dans le *Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* de 2008 (OCDE, 2009), une présentation et une classification pertinentes d'initiatives multipartites figurent à la partie « *Overview of selected initiatives and instruments relevant to corporate social responsibility* » (voir le rapport en anglais sur : www.oecd.org/daf/inv/mne/40889288.pdf). Le document *Investing the Rights Way: A Guide for Investors on Business and Human Rights* (Institute for Human Rights and Business, 2013) propose une autre présentation intéressante et une analyse générale de cadres et de codes/principes/normes internationaux (voir le document en anglais sur : www.ihrb.org/publications/reports/investing-the-rights-way.html).

26 Le coût des conflits avec les communautés en termes opérationnels et d'opportunités sont décrits dans l'article de Rachel Davis et Daniel M. Franks, « *The costs of conflict with local communities in the extractive industry* », actes du premier séminaire international sur la responsabilité sociale dans l'industrie minière (*First International Seminar on Social Responsibility in Mining*), Santiago (Chili), 19-21 octobre 2011, SRMinning, disponible en anglais sur : http://shiftproject.org/sites/default/files/Davis%20&%20Franks_Costs%20of%20Conflict_SRM.pdf. Il convient également de mentionner ici deux ouvrages extrêmement utiles, qui orientent les entreprises dans les efforts qu'elles déploient afin d'exercer leurs activités de façon à « ne pas nuire ». Le premier est généraliste : Luc Zandvliet et Mary B. Anderson, *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, Greenleaf Publishing, avril 2009 (au moment de la publication, les auteurs faisaient partie du programme *Corporate Engagement Program* de l'ONG CDA Collaborative Learning Projects). Le second porte spécifiquement sur les situations de conflit et l'industrie extractive : *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*, International Alert, mars 2005.

et de sérieux en s’attaquant aux problèmes que leurs propres activités peuvent entraîner²⁷. Elles sont de plus en plus soucieuses que leurs engagements sociaux et humanitaires soient davantage que de simples opérations visant à soulager les consciences en compensant les effets préjudiciables de leurs activités ; elles veulent que leurs engagements s’attaquent directement à certains de ces effets. Le fait que l’industrie alimentaire combatte les effets préjudiciables de la demande croissante d’huile de palme, que les entreprises de télécommunication se penchent sur des questions touchant à la gestion de données et à la confidentialité, que les sociétés de vente au détail s’attaquent à des problèmes survenant à divers stades de leur chaîne de production, tels que le travail des enfants ou les mauvaises conditions sanitaires et de sécurité sur les sites de production, et que les entreprises du secteur extractif tentent de résoudre les difficultés liées au déplacement des communautés ou à la gestion de la sécurité de leurs activités, sont autant de signes traduisant cette détermination nouvelle des entreprises, même si – cela n’échappe à personne – il reste encore beaucoup à faire.

Les tendances énumérées ci-dessus sont très prometteuses pour les organisations humanitaires désireuses de collaborer avec les entreprises. Elles offrent à ces organisations l’opportunité de participer à l’élaboration de dispositions juridiques destinées à mieux réglementer les activités des entreprises ayant des incidences sociales ou environnementales sur les sociétés et de contribuer à leur mise en œuvre. Ensuite, elles permettent aux organisations humanitaires de promouvoir des solutions pragmatiques à certains problèmes spécifiques, grâce à leur participation active à des initiatives multipartites. Enfin, ces tendances offrent aux organisations humanitaires la possibilité d’œuvrer aux côtés des entreprises et d’élaborer avec elles des projets communs qui auront des retombées positives sur les groupes vulnérables.

Le CICR a repéré ces tendances et fera tout son possible pour les exploiter de façon à ce qu’elles appuient sa mission, qui consiste à apporter protection et assistance aux personnes touchées par les conflits armés et les autres situations de violence et à diffuser le DIH et les principes humanitaires.

Un dialogue continu

Le dialogue structuré et organisé que le CICR entretient avec des entreprises depuis plus de dix ans lui a permis de vérifier que cette démarche est un investissement stratégique très bénéfique non seulement pour sa mission humanitaire mais aussi pour son bon fonctionnement en tant qu’institution. Le CICR est déterminé à poursuivre sa politique de contacts avec le secteur privé au cours des prochaines années, et même à la renforcer.

27 À titre d’exemple, la fondation Unilever lie ses investissements sociaux et ses partenariats avec des ONG à son plan de responsabilité d’entreprise, intitulé *Sustainable Living* (voir www.unilever.com/aboutus/foundation/). Il en va de même pour Nestlé, qui lie ses investissements sociaux et ses partenariats avec son plan de responsabilité sociale d’entreprise, intitulé *Création de valeur partagée* (voir <http://www.nestle.fr/csv>).

Jusqu'à présent, c'est avec le secteur extractif et les entreprises militaires et de sécurité privées que le CICR entretient les relations les plus soutenues, même s'il s'est toujours montré disposé à dialoguer avec les entreprises de n'importe quel secteur si elles lui soumettent des questions ou des dilemmes ayant un rapport avec sa mission ou ses opérations. Ces prochaines années, le CICR va s'efforcer de nouer des relations avec de nouveaux secteurs, tels que les secteurs du négoce, des télécommunications et de l'agro-industrie. Étant donné que les activités de ces secteurs peuvent avoir un important impact humanitaire, tant positif que négatif, elles méritent d'être davantage explorées. Comme dans le cadre du dialogue que le CICR entretient avec d'autres secteurs, son intention n'est pas de montrer les entreprises du doigt mais plutôt de mieux comprendre les contextes dans lesquels il opère et de voir si ces secteurs offrent des possibilités de collaboration bénéfiques pour tous, qui pourraient améliorer la situation humanitaire dans certains contextes spécifiques.

La stratégie du CICR pour ses relations avec le secteur privé doit également évoluer sur un autre plan, à savoir le pays d'origine des entreprises. Les entreprises avec lesquelles le CICR est en relation sont, à une écrasante majorité, des entreprises de pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cela procède à l'origine d'un choix opportuniste, car ces entreprises présentaient des avantages évidents : elles étaient plus actives et connues dans les mécanismes multipartites et les instances traitant du secteur privé et des droits de l'homme ; elles se montraient déterminées à collaborer avec le secteur humanitaire ; elles étaient culturellement plus proches des collaborateurs du siège du CICR qui avaient affaire à elles et donc plus accessibles ; et, de ce fait, elles nécessitaient moins d'investissements de départ de l'équipe du CICR chargée de la stratégie pour les relations avec le secteur privé, dont les ressources étaient limitées. Pour les prochaines années, le CICR envisage de se tourner plus résolument vers des entreprises de pays non membres de l'OCDE, notamment des pays qualifiés d'« émergents ». Encore une fois, la raison d'être de cette démarche est de permettre au CICR de mieux comprendre les contextes dans lesquels il opère en diversifiant son réseau et en dégageant quelques possibilités de collaboration bénéfiques pour tous.

Par ailleurs, le CICR a pris acte de la tendance actuelle à la mise en œuvre évoquée précédemment : ces dernières années, de nombreuses entreprises ne se sont pas contentées de prononcer des déclarations, elles ont commencé à intégrer leurs engagements dans leurs activités. Cette évolution revêt un intérêt particulier pour le CICR à deux égards. Premièrement, elle porte la promesse que certains problèmes humanitaires causés directement ou indirectement par les activités du secteur privé pourraient être limités voire évités. Deuxièmement, les entreprises qui s'efforcent de modifier leurs pratiques opérationnelles afin de « ne pas nuire » ou de « faire le bien » recherchent souvent des faisceaux de compétences que les organisations humanitaires possèdent. Le CICR va examiner attentivement, dans certains contextes, si des rapprochements peuvent être opérés entre les besoins et les projets des entreprises et ses propres objectifs et projets humanitaires.

Dans sa stratégie revisitée, le CICR adoptera aussi une vision plus globale de sa relation avec les entreprises. Au cours des années précédentes, le CICR a fonctionné avec un dispositif organisationnel qui sépare totalement les efforts qu’il fait en vue de collaborer avec des entreprises sur des questions humanitaires de ses efforts visant à solliciter le soutien des entreprises (que ce soit en savoir-faire, en biens ou services en nature, ou encore sous forme d’assistance financière ou de partenariats). La nouvelle approche maintiendra indiscutablement une distinction claire entre les deux types de relations – il y a bien évidemment des entreprises avec lesquelles le CICR souhaite dialoguer de l’impact humanitaire de leurs activités sur le terrain mais dont il ne souhaite pas qu’elles deviennent donatrices ou partenaires. Elle renforcera néanmoins la continuité entre ces deux formes de relations et cherchera à favoriser les effets de synergie en temps et en lieu utiles. Le raisonnement est le suivant : le niveau d’expérience et de confiance instauré quand le CICR collabore avec une entreprise ou un groupement d’entreprises sur un problème humanitaire précis peut ouvrir la voie à une collaboration parallèle sur un échange de compétences, une aide financière ou en nature, ou un partenariat. De plus, la volonté d’une entreprise d’apporter son soutien au CICR peut être une première étape vers l’établissement d’un dialogue sur les problèmes humanitaires associés à ses activités.

Enfin, toujours dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le CICR poursuivra simplement plusieurs activités qu’il mène depuis quelques années. Par exemple, il continuera de participer à certains mécanismes qui créent des normes, élaborent des guides ou collectent et diffusent de bonnes pratiques afin de lutter directement ou indirectement contre l’impact humanitaire des activités des entreprises dans les régions touchées par les conflits armés ou d’autres situations de violence. Le CICR étant un des pères du Document de Montreux, il devra veiller, avec ses partenaires du gouvernement suisse, à ce que la diffusion et la promotion du Document soient constamment assurées. Il continuera aussi à suivre attentivement les travaux des mécanismes suivants et à y apporter au besoin sa contribution : l’initiative des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l’homme ; le Code de conduite international des entreprises de sécurité privées ; le Pacte mondial des Nations Unies, en particulier son groupe d’experts sur les pratiques commerciales responsables dans les zones de conflit et les zones à haut risque ; le Groupe de travail de l’ONU sur la question des droits de l’homme et des sociétés transnationales et autres entreprises ; les différents processus en rapport avec les minerais qui alimentent les conflits, etc. Le CICR envisagera également de travailler en partenariat avec d’autres organisations ou personnes en vue de lancer des projets spécifiques, s’il considère qu’il peut apporter une valeur ajoutée et assurer une participation constructive grâce à ses compétences.

Créer de nouvelles opportunités

Il arrive que des opportunités se présentent d’elles-mêmes, mais il arrive aussi qu’il faille les susciter. Fin 2011, le CICR a décidé d’adhérer au réseau *Corporate Learning*

Network de l'*International Institute for Management Development* (IMD), précisément en vue de créer des possibilités de dialogue avec les entreprises²⁸.

Le fait de devenir membre de ce réseau fait partie intégrante de la stratégie du CICR pour ses relations avec le secteur privé. Tout d'abord, ce statut permet d'entrer en contact avec un grand nombre d'acteurs économiques, ce qui est important au vu du nombre croissant d'entreprises présentes dans les zones touchées par un conflit armé ou une autre situation de violence. Ensuite, il offre des possibilités d'apprentissage et de dialogue avec des acteurs économiques sur les bonnes pratiques. Enfin, le statut de membre permet au CICR de toucher de nouveaux publics dans le cadre des efforts qu'il continue de déployer pour communiquer sur ses opérations, demander des conseils et un soutien pour ses activités, et diffuser le DIH et les principes humanitaires.

Toutefois, sa participation au réseau *Corporate Learning Network* n'est pas le seul moyen que le CICR utilise pour créer des occasions d'approfondir sa relation avec le secteur privé. Le Groupe d'entreprises partenaires du CICR (précédemment cité) représente un autre de ces moyens. Il est actuellement en passe d'être élargi et utilisé de façon plus systématique, afin de renforcer les capacités du CICR à conduire sa mission humanitaire. La participation du CICR à certaines initiatives multipartites et sa coopération occasionnelle avec des associations professionnelles constituent d'autres moyens qui devraient lui permettre de développer ses relations avec les entreprises, car sa participation constructive à des dispositifs de ce genre va susciter l'intérêt et la bonne volonté. Le CICR va enfin renforcer sa participation à divers forums, mécanismes et groupements au sein desquels les acteurs économiques sont largement représentés, comme le Forum économique mondial.

Conclusion

Comme cela est souligné dans l'introduction du présent article, les organisations humanitaires ont, pendant la majeure partie de leur histoire, mené leurs activités sans véritablement interagir avec les entreprises, excepté dans le cadre d'une relation « client-fournisseur ». Il est vrai que pendant longtemps, elles avaient peu de raisons de le faire : les acteurs économiques traditionnels et légitimes étaient rarement présents dans les zones exposées à des conflits et ils n'avaient ni la taille ni l'influence que certaines multinationales ont aujourd'hui. Cette longue période d'ignorance réciproque est terminée, et les occasions de coopération et de partenariats entre organisations humanitaires et acteurs économiques ont toutes les chances de continuer d'augmenter.

28 L'IMD est l'une des écoles de commerce les plus réputées du monde pour sa formation des cadres. Le réseau *Corporate Learning Network* est une plateforme qui propose des tables rondes et des formations spéciales permettant à ses membres de s'informer et d'échanger sur des questions de stratégie et de gestion. Ses membres ont accès à une multitude de ressources produites par l'IMD, allant d'articles universitaires à des résumés d'ouvrage en passant par des *podcasts*.

À l’heure actuelle, les entreprises et les organisations humanitaires se trouvent dans une phase de transition peu confortable. Les attentes de la société et des initiatives de certains gouvernements obligent les entreprises non seulement à « ne pas nuire » mais également à aller plus loin en apportant une contribution positive à la société qui aille au-delà de la création d’emplois, du paiement d’impôts et de l’organisation d’activités philanthropiques ponctuelles. Les entreprises sont alors amenées à travailler dans des domaines qui leur sont peu familiers et à établir des contacts avec des partenaires qu’elles connaissent mal, parmi lesquels des organisations humanitaires. En général, la direction et les employés des entreprises comme ceux des organisations humanitaires ont toutes sortes d’idées préconçues sur l’autre partie, ce qui n’est pas vraiment propice au respect et à la confiance mutuels.

Pour dissiper la méfiance, des efforts doivent être faits des deux côtés. Les entreprises ont besoin du savoir-faire et des compétences que les organisations humanitaires ont acquis au fil du temps face aux problèmes humanitaires. Elles ont aussi besoin de l’accès et de la bonne réputation dont ces organisations jouissent le plus souvent, afin d’accéder aux communautés locales et de créer un environnement de travail dont ces dernières pourront profiter et où elles auront leur mot à dire. De leur côté, les organisations humanitaires peuvent bénéficier du faisceau de compétences spécifiques dont disposent les entreprises et de l’influence qu’elles ont acquise sur les plans financier, opérationnel et politique.

Le rapprochement entre les deux mondes ne sera pas aisé, car les différences qui les séparent sont nombreuses – la plus flagrante étant les objectifs finaux qui sous-tendent leurs activités respectives. Il y a néanmoins des similitudes : dans ces deux mondes, certaines entités disposent de cadres éthiques stricts et d’autres de cadres éthiques très élastiques ; des partenaires fiables et moins fiables existent aussi des deux côtés ; l’intérêt pour le bon fonctionnement de l’État de droit leur est commun ; et le même besoin urgent de forger, alimenter et renforcer leur réputation anime les entités dans les deux mondes.

Quoi qu’il en soit, le rapprochement est inévitable : la concurrence pour les ressources et les marchés pousse les entreprises de tous horizons à être présentes partout, y compris dans les régions en proie ou exposées à un conflit. Parallèlement, la nécessité, pour les entreprises, d’acquiescer un « autorisation sociale d’exploitation » (« *social license to operate* ») (c’est-à-dire de gagner l’acceptation des communautés locales dans la zone où elles exercent leurs activités comme complément à l’« autorisation légale d’exploitation » qui leur est octroyée en application des accords conclus avec les pouvoirs publics) les pousse à envisager de réaliser des investissements sociaux et de mener des activités humanitaires ou de développement. Les deux tendances sont des facteurs de rapprochement entre les acteurs humanitaires et économiques.

Les différences et les similitudes qui existent entre le monde des affaires et le monde humanitaire imposent aux entreprises et aux organisations humanitaires de faire preuve d’une grande prudence si elles veulent coopérer. Les organisations humanitaires devraient donc systématiquement procéder à une analyse de la collaboration envisagée en termes de risques et d’opportunités.

Pour ce qui est des risques, ils concernent en général l'impact négatif que peut avoir sur la réputation ou l'acceptation de l'organisation le fait qu'elle soit associée à des acteurs économiques dans certains contextes. Quant aux opportunités, il s'agit généralement des possibilités accrues – en termes quantitatifs ou qualitatifs – de fournir des services humanitaires ou d'avoir une influence sur le contenu des mécanismes juridiques non contraignants qui aideront les entreprises à exercer leurs activités de façon à ne pas nuire.

Soucieuses d'améliorer leur réputation et leurs pratiques dans les contextes difficiles où elles exercent des activités, les entreprises cherchent de plus en plus à entrer en relation avec des acteurs humanitaires. Ce faisant, elles savent généralement très bien ce qu'elles souhaitent retirer d'une telle relation. Les organisations humanitaires ont là une formidable occasion de prendre le taureau par les cornes : à elles de déterminer ce dont elles ont besoin et ce qu'elles attendent des acteurs économiques et d'en faire, chaque fois que possible, le ciment de la relation établie. C'est ainsi qu'elles auront le plus de chances de tirer profit du potentiel existant en matière de synergie et de coopération renforcée, au profit des communautés qu'elles s'emploient à protéger et à aider. Certaines organisations humanitaires sont déjà devenues très proactives dans le dialogue avec les acteurs économiques, tandis que d'autres sont restées réactives ou carrément sur la défensive.

Dans la logique de sa pratique opérationnelle consistant à interagir avec tous les acteurs d'influence, le CICR a commencé à dialoguer et coopérer avec des acteurs économiques. Le présent article a examiné les motifs, les pratiques et les perspectives d'avenir de sa relation avec le monde des entreprises. Mesurer les effets d'une telle relation est une tâche complexe, mais quelques indicateurs peuvent y aider : comme mentionné précédemment, le CICR a apporté une contribution à plusieurs initiatives multipartites qui promeuvent le DIH et les principes humanitaires ; il a participé à l'élaboration de guides pratiques pour aider les entreprises à exercer leurs activités de façon à « ne pas nuire » ; il a fourni ponctuellement des conseils et une aide aux entreprises, à leur siège comme sur le terrain, sur des problèmes d'ordre humanitaire qu'elles rencontraient ; il a sensibilisé les forces de sécurité publiques assurant le maintien de l'ordre dans des zones où les activités des entreprises créaient des tensions sociales à la gestion adéquate de l'emploi de la force ; il a offert ses services d'intermédiaire neutre pour faciliter la libération d'otages ; il a profité de l'expertise des entreprises pour faire face à divers défis en matière de gestion ; et il a bénéficié de nouvelles ressources financières ou en nature – pour ne citer que quelques exemples d'une liste qui n'est nullement exhaustive.

Cela fait donc plus de dix ans que le CICR explore les potentialités offertes par le dialogue et la coopération avec les acteurs économiques. Il n'est toutefois pas encore parvenu au stade où sa pratique est consolidée. Le CICR continuera donc d'explorer cette relation jusqu'à être totalement satisfait des bénéfices pouvant en être tirés, tout en gérant minutieusement les inconvénients éventuels d'un tel rapprochement. Cette exploration vaut la peine, car elle peut avoir des retombées extrêmement positives sur le sort des personnes auxquelles le CICR s'emploie à fournir protection et assistance.