

Le CICR et ses partenariats avec le secteur privé : évolution et
considérations éthiques

Jessica Fleurinor and Caroline Putman Cramer • International Committee of the Red
Cross

C'est à un prolongement du premier volet de notre dossier que nous invitent Jessica Fleurinor et Caroline Putman Cramer. Le Comité international de la Croix-Rouge n'avait pas eu en effet l'opportunité de présenter son approche des partenariats avec le secteur privé. C'est chose faite, à la faveur d'une mise en perspective allant du banquier Dunant à la présence du CICR au sein du Forum économique mondial, en passant par le Groupe d'entreprises partenaires spécialement créé au sein de l'institution.

Dès sa création en 1863, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a pu bénéficier du soutien financier de banques genevoises ainsi que de particuliers. Henry Dunant, le plus connu des fondateurs du CICR, était lui-même un banquier bien établi. Dans son analyse de la relation entre l'institution et l'économie privée¹, l'historien du CICR Daniel Palmieri rend compte de ce réseau exclusif, d'abord constitué de donateurs privés, puis de son élargissement dès les années 1900 du secteur financier au milieu industriel suisse et au-delà.

Plus de 150 ans de collaboration avec le secteur privé, mais un cadre formalisé récemment

Néanmoins, il n'existait pas d'approche standard pour collecter des fonds auprès des entreprises privées jusque dans les années 1990, les opportunités étant essentiellement le fruit des relations personnelles et professionnelles entre d'éminentes personnalités suisses. Avec l'adoption en 1999 de sa *Stratégie pour le développement proactif des relations entre le CICR et l'économie privée*, l'institution formule et officialise son engagement avec les entreprises de façon plus systématique. Deux motivations portent ce changement d'approche : promouvoir les principes humanitaires auprès de compagnies opérant dans des zones exposées à des conflits et améliorer la capacité du CICR à venir en aide aux victimes de guerre, en établissant des partenariats stratégiques mutuellement bénéfiques fondés sur des critères éthiques précis.

Au fil des années, l'engagement du CICR avec le secteur privé se construit sur cinq piliers : s'adapter à de nouveaux défis, dialogues et analyses partagées ; innover et créer des valeurs partagées par le biais d'une réflexion collective et le développement de nouveaux produits et services ; promouvoir et mobiliser des réseaux et compétences complémentaires ; orienter la philanthropie, et collaborer avec les fournisseurs².

La stratégie actuelle de mobilisation des ressources (2012-2020) s'efforce de maintenir et de renforcer les liens avec les donateurs traditionnels, en espérant qu'ils accompagnent le

¹ Daniel Palmieri, «Le CICR et l'économie privée», Comité international de la Croix-Rouge, 2016, disponible sur <http://doczz.fr/doc/2586743/the-icrc-and-the-private-sector-le-cicr-et-l-%C3%A9conomie-priv%C3%A9e>

² Plus de détails disponibles sur www.icrc.org/en/support-us/audience/corporate-support#five-pillars-corporate-engagement

développement de l'institution. Simultanément, le CICR essaye d'obtenir des financements d'autres États et sources, notamment celles provenant de l'économie privée. Au vu des besoins humanitaires croissants auxquels il doit faire face sur le terrain, au sein d'environnements toujours plus complexes, le CICR doit diversifier ses sources de financement s'il souhaite mener à bien son mandat.

Le Groupe d'entreprises partenaires du CICR

Le Groupe d'entreprises partenaires du CICR ou CSG³ (pour Corporate Support Group) a été inauguré en 2005 avec sept membres fondateurs, des entreprises et fondations renommées que sont : ABB Ltd, la Fondation Hans Wilsdorf, la Fondation Lombard Odier, F. Hoffmann-La Roche AG, la Fondation Swiss Re, Vontobel Group et Zurich Financial Services Ltd. Ils ont été rejoints ensuite par Avina Stiftung, Credit Suisse Group (depuis 2008), Novartis (depuis 2013), Philips (depuis 2015)⁴, Adecco (depuis 2017)⁵ ainsi que le membre le plus récent, Novo Nordisk (décembre 2017). Les entreprises qui deviennent membre du CSG s'engagent à faire don d'au moins trois millions de francs suisses sur une période de six ans⁶, ce qui garantit un engagement financier minimum sur une période de temps qui permet ainsi aux différentes parties de tirer profit de domaines d'intérêt commun précis, en vue de développer une collaboration ayant du sens. En 2005, les dons du secteur privé représentaient environ 0,5 % des dépenses totales du CICR⁷ ; en comparaison, le rapport annuel du CICR de 2016 indiquait un pourcentage proche de 3 %⁸.

L'approche dunantiste

Les principes éthiques régissant les partenariats du CICR avec le secteur privé ont été formulés et officiellement validés en 2002⁹. Les critères auxquels doit correspondre l'entreprise avec laquelle le CICR souhaite collaborer ne doivent pas être en contradiction avec les *principes fondamentaux* de l'institution.

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, dont le CICR fait partie, est en effet régi par sept principes fondamentaux indivisibles : l'humanité, l'impartialité, la neutralité, l'indépendance, le volontariat, l'unité et l'universalité. La thèse de doctorat¹⁰ de Jean Pictet¹¹ consacrée à ce sujet a permis leur adoption officielle lors de la XX^e Conférence internationale de la Croix-Rouge qui s'est tenue à Vienne en 1965, suivie de la publication du *Commentaire*¹² du même Jean Pictet, destiné à un lectorat plus large.

³ La majeure partie des ressources du CICR proviennent des budgets alloués par les compagnies au titre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

⁴ Daniel Palmieri, « Le CICR et l'économie privée », art. cit., p. 8.

⁵ <https://press.adeccogroup.com>

⁶ Entretien avec Gilles Carbonnier, alors responsable des relations avec le secteur privé, 7 octobre 2005, www.icrc.org/eng/resources/documents/interview/private-sector-interview-071005.htm

⁷ *Idem*.

⁸ Le pourcentage de 2016 comprend toutes les sources privées, celles du secteur privé mais aussi celles provenant de particuliers et de fondations privées. Ainsi, scientifiquement parlant, ce chiffre pourrait ne pas être comparable à celui de 2005, bien qu'il soit tout de même l'indice d'une tendance.

⁹ CICR, « Principes éthiques régissant les partenariats du CICR avec le secteur privé », 22 mai 2002. Disponible sur www.icrc.org/en/document/ethical-principles-guiding-icrc-partnerships-private-sector

¹⁰ Jean Pictet, « Les principes de la Croix-Rouge », Comité international de la Croix-Rouge, 1955.

¹¹ Jean Pictet (1914-2002), docteur en droit, délégué du CICR, directeur général, membre du Comité exécutif et vice-président du CICR, directeur puis président de l'Institut Henry Dunant et professeur-associé à l'université de Genève.

¹² Jean Pictet, « Les principes fondamentaux de la Croix-Rouge : Commentaire », Institut Henry Dunant, 1979.

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Dans ce travail de référence, ces principes fondamentaux sont groupés en trois catégories : les principes substantiels (l'humanité, l'impartialité), les principes dérivés (la neutralité, l'indépendance) et les principes organiques (le volontariat, l'unité et l'universalité)¹³. Les deux premières catégories se réfèrent plus communément à l'acronyme NIIHA, qui signifie « action humanitaire indépendante, impartiale et neutre » [*Neutral, Impartial and Independent Humanitarian Action*]. Les organisations qui fonctionnent selon ces principes sont qualifiées de « dunantistes » et, parmi elles, se trouve bien sûr le CICR.

Ces organisations sont traditionnellement indépendantes et autonomes, à l'égard non seulement des autorités gouvernementales et des forces armées, mais aussi vis-à-vis des stratégies des donateurs¹⁴.

Jean Pictet a défini la notion de principe selon les termes suivants : « Sur le plan philosophique, un principe est une abstraction d'ordre moral, tirée de tendances idéales de la société, qui s'impose à la conscience humaine et devient un impératif absolu placé hors de discussion. Sur le plan qui nous occupe ici, nous dirons plus simplement que c'est une règle fondée sur le jugement et l'expérience, qu'une communauté adopte pour guider sa conduite¹⁵. » Nous comprenons donc que la mise en œuvre de ces principes fondamentaux qui gouvernent la Croix-Rouge évolue selon les contextes dans lesquels l'institution intervient, d'après sa lecture des évolutions sociétales en cours et aussi sur la base de ses propres connaissances et expériences.

Le débat éthique actuel

Dans ce contexte, un dialogue permanent et à tous les niveaux hiérarchiques autour des questions d'éthique est au centre de la culture organisationnelle du CICR. S'agissant de la question de son engagement avec le secteur privé, la pratique de l'institution ne fait pas exception.

Le risque apparent de mettre en péril les principes NIIHA du CICR à travers certaines formes de collaboration est avancé comme argument principal par des voix discordantes. En effet, selon l'interprétation que fait Jean Pictet du principe d'indépendance, « la Croix-Rouge ne saurait s'associer à une autre institution qui ne respecterait pas, d'une façon absolue, son indépendance morale et matérielle¹⁶ ». Il en est de même au sujet de la neutralité politique : « Tout ce qu'on leur demande, c'est de ne pas militer pour des entreprises ou des idées sans rapport nécessaire avec la mission que la Croix-Rouge s'est assignée [...]»¹⁷.

Cette interprétation peut sembler quelque peu en contradiction avec une coopération active avec certaines institutions, comme celle amorcée par le CICR avec le Forum économique mondial (WEF-World Economic Forum)¹⁸ puisque celui-ci a historiquement été critiqué pour son rôle dans la promotion des intérêts personnels d'une élite mondiale constituée d'entreprises et de particuliers fortunés. Ce qui nous ramène à la question essentielle suivante : est-il possible de réconcilier les objectifs exclusivement humanitaires poursuivis par le CICR avec ceux, géoéconomiques, visés par le WEF et ses membres, sans compromettre l'approche NIIHA ?

¹³ Jean Pictet, « Les principes fondamentaux... », art. cit., p. 10.

¹⁴ Abby Stoddard, « Humanitarian NGOs: challenges and trends », *Humanitarian Policy Group*, n° 12, juillet 2013, p. 1-3.

¹⁵ Jean Pictet, « Les principes fondamentaux... », art. cit., p. 9.

¹⁶ Jean Pictet, « Les principes fondamentaux... », art. cit., p. 57.

¹⁷ Jean Pictet, « Les principes fondamentaux... », art. cit., p. 53.

¹⁸ Depuis 2014, le président du CICR est membre du conseil de fondation du Forum économique mondial. Voir notamment www.icrc.org/fr/document/mieux-servir-les-personnes-vulnérables-grâce-la-coopération-avec-le-forum-économique [NDLR].

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

En faveur de l'implication du CICR au plus haut niveau du WEF, on pourrait avancer l'argument que l'institution y trouve une plate-forme où il lui est alors possible d'influencer les agendas politiques et d'imposer les enjeux humanitaires les plus préoccupants au sein d'une arène où ils pourraient être entendus par les décideurs les plus influents au monde. La question pourrait également s'appliquer aux partenariats stratégiques entre le CICR et les membres de son Groupe d'entreprises partenaires, en particulier lorsque les effets de ces dites collaborations amènent l'institution à faciliter, pour ces entreprises, l'accès à de nouveaux marchés situés dans des contextes toujours fragiles où elle est quasiment la seule organisation internationale présente. Concrètement, ceci se traduit par la mobilisation des connaissances du terrain et des réseaux du CICR au service d'une poignée d'entreprises choisies, leur procurant un atout certain dans le développement d'avantages compétitifs. Il est par conséquent évident que des membres du Groupe d'entreprises partenaires pourraient tirer profit – dans le sens économique du terme – de leur partenariat avec le CICR. Certains pourraient se demander si c'est bien à celui-ci de jouer ce rôle. Il est dès lors essentiel de délibérer rigoureusement au sujet du risque possible d'un processus d'économisation de l'aide humanitaire et de ses potentiels effets sur l'intégrité – réelle et, surtout, perçue – de l'action humanitaire.

À l'inverse, certains pourraient soutenir qu'il est non seulement réaliste, mais même souhaitable, que des entreprises envisagent la possibilité de faire du profit par le biais d'une telle collaboration. Certainement, tout partenariat se voulant stratégique doit se baser sur les activités fondamentales de l'entreprise – sans quoi nous parlons simplement de philanthropie : c'est à partir de cela qu'une telle collaboration peut véritablement devenir *stratégique*, et ainsi contribuer à apporter des solutions durables qui pourront aider à améliorer l'action humanitaire dans son ensemble.

Par ailleurs, un sceptique pourrait s'interroger sur les raisons d'un tel engagement entre le CICR et des entreprises, dont certaines pourraient – ou risqueraient de – nourrir des controverses aux yeux de l'opinion publique. On pourrait alors faire ici le parallèle avec la coopération entre le CICR et certains États aux antécédents loin d'être exemplaires en termes de respect et de garantie du respect du droit international humanitaire. D'un autre côté, ces États sont signataires des Conventions de Genève et il est donc attendu – et essentiel – pour le CICR d'engager le dialogue avec ces derniers afin d'influencer leur comportement. Pour ce qui est des entreprises, la collaboration résulte d'un *choix* stratégique qui peut permettre le renforcement de l'action humanitaire. C'est pourquoi ces lignes directrices éthiques sont essentielles.

Un « pragmatisme assorti de principes »

En prenant un peu de recul, il semble qu'une distinction entre les termes *objectifs* et *intérêts* soit ici nécessaire. Le premier indique une perspective sur le long terme, il est le résultat souhaité. En ce qui concerne le CICR, ses objectifs essentiels sont ceux de la préservation de la vie et de la dignité des victimes de conflits. Le second terme fait référence à une notion plus fluide qui se place entre préoccupations et bénéfices, sur un plan matériel comme moral. C'est dans cette distinction entre leurs finalités et leurs facteurs de motivations que se trouve l'essence même de ce pragmatisme de principe exercé par le CICR lors de ses efforts déployés dans la diplomatie humanitaire¹⁹.

¹⁹ Comme décrit par la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : « La diplomatie humanitaire consiste à convaincre les décideurs et les guides de l'opinion d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt des personnes vulnérables, en respectant pleinement les principes humanitaires fondamentaux. »

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Cette différence est aussi au cœur de la méthode de négociation raisonnée du Harvard Negotiation Project²⁰, largement appliquée et recommandée par John Ruggie²¹, dans le but de convaincre les entreprises multinationales d'adopter les Principes directeurs du conseil des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Cette méthode permet une plus grande marge de manœuvre afin de trouver une base commune et donc de se concentrer sur la recherche de résultats mutuellement avantageux, plutôt que d'exercer des pressions en vue d'obtenir des concessions. Pour le CICR, cela signifie que, même si le point de départ de toute relation potentielle se fonde sur les besoins humanitaires, l'institution peut néanmoins être ouverte à d'autres résultats bénéfiques pour son partenaire, de la même façon que le CICR peut tirer profit de ces relations au-delà de simples considérations financières.

Par exemple, l'institution peut apprendre des techniques de gestion des entreprises qui pourraient améliorer son efficacité dans le travail, comme a pu le montrer sa collaboration avec Swiss Re, l'une des principales compagnies de réassurance au monde et membre du Groupe d'entreprises partenaires. Cette dernière offre de former les auditeurs internes en charge du processus de gestion des risques et de prévention. En tirant profit de l'expertise de cette entreprise, le CICR améliore son efficacité dans la réalisation de ses objectifs stratégiques, et renforce en définitive sa réponse opérationnelle aux besoins humanitaires sur le terrain.

Comme pour les cinq piliers sur lesquels se fonde l'engagement des entreprises avec le CICR, les partenariats avec ces dernières sont aussi une manière de bénéficier de l'expertise de compagnies privées innovantes, socialement responsables, qui ont la capacité de contribuer aux efforts du CICR en vue d'une réponse humanitaire plus efficace : « Les entreprises spécialisées dans la santé telles que Philips, Novartis ou Novo Nordisk pour ne citer qu'elles, ont l'expérience et le savoir-faire dans de nombreux secteurs de la santé et de la médecine, des domaines dont le CICR et d'autres acteurs de l'aide humanitaire pourraient bénéficier et ainsi améliorer leurs réponses et la qualité des services qu'ils fournissent aux populations concernées²². »

Plus important encore, la coopération avec des entreprises permet au CICR d'influer sur le comportement des acteurs du secteur privé qui espèrent accéder ou exercer une influence dans des régions, avant comme après un conflit, afin de ne pas aggraver une situation de vulnérabilité ou de détériorer un contexte déjà fragile²³. Dans une réunion tenue à la suite du forum de Davos en 2017, le CICR déclarait que sa participation « a offert au CICR l'opportunité d'influencer des débats et des initiatives tout en donnant l'occasion d'échanger avec divers interlocuteurs dans le cadre de ses efforts pour rester à l'écoute des tendances mondiales et des pratiques les plus performantes afin de comprendre comment ces dernières affectent (potentiellement) l'action humanitaire et la manière de travailler au sein d'environnements complexes²⁴ ».

²⁰ Le Harvard Negotiation Project (HNP) a été créé en 1979 par William Ury et Roger Fischer avec pour objectif d'améliorer la théorie, l'enseignement et la pratique de la négociation et résolution de conflit en travaillant sur des interventions réelles au sein de conflits mondiaux, l'élaboration théorique, l'éducation et la formation, ainsi que la rédaction et la diffusion de nouvelles idées.

²¹ John Ruggie, docteur en droit, professeur en droits de l'homme et affaires internationales à la Harvard Kennedy School et professeur affilié en études du droit international de la Harvard Law School, ancien représentant spécial du secrétaire général des Nations unies pour la question des droits de l'Homme et des entreprises.

²² ICRC Blog, « What Impact can partnerships have on Health outcomes in Fragile Environments? », 1^{er} mars 2016, <http://blogs.icrc.org/>

²³ Voir <http://www.securityhumanrightshub.org>

²⁴ ICRC, « Better serving people in need through cooperation with the World Economic Forum », 20 janvier 2017, <https://www.icrc.org/en/document/icrc-cooperation-with-world-economic-forum>

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Convergence des intérêts

N'oublions pas que la collaboration avec des entreprises pour mener à bien son mandat n'a rien de nouveau pour le CICR puisque l'institution a mis en place une démarche de partenariats avec le secteur privé dès sa création, il y a 155 ans. Avec son histoire, sa réputation et sa position d'acteur de premier plan acquise au fil de ce siècle et demi, le CICR peut, et devrait être, sélectif, stratégique et cohérent face aux acteurs avec lesquels il choisit de s'engager, et également sur la forme choisie pour ces partenariats. Les principes fondamentaux qui guident les activités de la Croix-Rouge représentent à la fois un ensemble de règles, une norme élémentaire à laquelle le CICR se conforme rigoureusement et un idéal en constante évolution auquel il aspire. L'institution doit faire preuve d'une approche pragmatique dans son dialogue avec le secteur privé pour assurer la création de solutions innovantes, tout en maintenant une action humanitaire neutre, indépendante et impartiale. Dans notre situation, le conflit apparent entre les objectifs de ces deux secteurs aux intentions distinctes semble évident et tenter de faire des concessions serait contre-productif. Néanmoins, une convergence des intérêts est assurément possible, et peut potentiellement représenter de précieuses opportunités pour chacune des parties. À partir d'une perspective humanitaire, l'ampleur et la durabilité sont deux aspects déterminants.

Compte tenu du nombre accru d'initiatives publiques de collaboration du CICR avec le secteur des entreprises, l'institution a ajusté ses lignes directrices afin de pouvoir collaborer avec des compagnies privées. Ces nouvelles directives ont été adoptées par le Conseil de l'Assemblée en juin 2017. Celles-ci s'efforcent d'optimiser et de façonner les considérations d'ordre éthique, pour permettre, de façon plus systématique et professionnelle, de nourrir les discussions internes qui mènent aux prises de décisions, de prévoir un examen attentif des entreprises avant la mise en place d'un quelconque partenariat, ainsi qu'un contrôle continu de leurs actions²⁵.

** Cet article reflète les opinions personnelles de ses auteures et n'exprime en aucun cas une position institutionnelle.*

Traduit de l'anglais par Gauthier Lesturgie

Biographies

Jessica Fleurinor • Elle a commencé son parcours professionnel dans le secteur privé, dans les activités de marketing d'une entreprise multinationale, à Genève. C'est après avoir survécu au tremblement de terre en Haïti au cours d'un voyage privé (2010) qu'elle a rejoint le secteur humanitaire et le Comité international de la Croix-Rouge. Son parcours opérationnel l'a menée au Tchad, en Côte d'Ivoire, en Afghanistan et au Rwanda avant de rejoindre l'équipe du directeur des ressources humaines au siège du CICR en novembre 2014. Depuis son retour à Genève, Jessica Fleurinor a achevé un DAS [DEA] en *corporate social responsibility* [responsabilité sociétale des entreprises] à l'université de Genève, et finalise un master en action humanitaire. C'est dans ce cadre de recherche académique qu'elle a été amenée à analyser les partenariats stratégiques du CICR avec le secteur privé, et de manière plus large le rôle des acteurs économiques privés en matière d'affaires humanitaires. Elle travaille actuellement à l'audit interne du CICR et son prochain déploiement sur le terrain est prévu pour le printemps 2018.

²⁵ La version publique de ce document est disponible sur le site internet du CICR : www.icrc.org/en/document/ethical-principles-guiding-icrc-partnerships-private-sector

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Caroline Putman Cramer • Elle a rejoint le CICR en 2008. Dans ce cadre, elle a travaillé en Côte d'Ivoire, au Soudan, en Haïti, en Colombie et au Pérou, principalement dans des activités rattachées au domaine de la protection : aider et accompagner les administrations pénitentiaires et travailler à l'amélioration de la protection des civils touchés par des conflits, entre autres. Depuis 2014, Caroline est basée au siège du CICR afin de soutenir les équipes de protection sur le continent américain et en tant que conseillère sur des problématiques liées à la violence urbaine. En 2017, Caroline a achevé un DEA en *corporate social responsibility* [Responsabilité sociale des entreprises] à l'université de Genève, accompagné d'un mémoire sur les partenariats stratégiques du CICR avec le secteur privé. Elle est aussi devenue membre de la Caisse de pension du CICR (Pension Fund Board) et, depuis décembre 2017, elle est responsable de la région scandinave, chargée des relations avec les donateurs et la collecte de fonds. Avant de rejoindre le CICR, elle a travaillé au Cambodge où elle s'efforçait de combattre le trafic et l'exploitation sexuelle des femmes et des enfants. Née en Suisse, elle est diplômée d'un master en droit international, enrichi d'une spécialisation en droits de l'Homme. Elle parle l'anglais, le français, l'espagnol et le suédois.

Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires.

Pour citer cet article : Jessica Fleurinor, Caroline Putman Cramer, « Le CICR et ses partenariats avec le secteur privé : évolution et considérations éthiques », Alternatives Humanitaires, n°7, mars 2018, p. 38-49, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2018/03/14/cicr-partenariats-secteur-prive%E2%80%89-evolution-considerations-ethiques/>

ISBN de l'article (PDF) : 978-2-37704-323-1