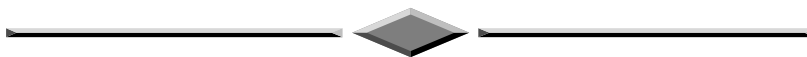


L'ENTREPRISE, L'ÉTAT
ET
LA SOCIÉTÉ CIVILE

Pangloss n°37

Mai 2007

PREFACE



La mission FNEP 2006-2007 a choisi d'aborder une thématique ambitieuse et d'une grande actualité en ce début du 21^{ème} siècle. Face aux acteurs traditionnels que sont les États et les entreprises, quel rôle est imparti à ce que l'on a pris l'habitude d'appeler « la société civile », en particulier aux associations et ONG qui s'expriment en son nom ? Quelle est la légitimité et le niveau d'expertise de cet acteur nouveau ? De quels moyens d'action dispose-t-il ? Comment construire des relations fructueuses entre État, entreprises et représentants de la société civile et améliorer ce faisant la gouvernance mondiale ?

Le rapport de la mission ne pouvait pas prétendre apporter toutes les réponses à ces questions immenses et complexes. Elle a ciblé ses objectifs de trois manières :

1. A titre d'exemple ou d'illustration, elle a approfondi trois domaines d'action dans lesquelles la société civile est particulièrement active face au monde des décideurs publics et à celui des entreprises : le nucléaire civil, les OGM et le commerce équitable.
2. Privilégiant une approche pragmatique et l'identification des bonnes pratiques au plan international, elle s'est rendue dans plusieurs pays étrangers : Allemagne, Brésil, États-Unis, Finlande, Royaume-Uni pour analyser des manières de faire différentes.
3. La mission a par ailleurs rencontré des acteurs représentatifs des « trois mondes », elle les a interrogés sur leurs attentes et leurs perceptions des relations qui se sont établies entre eux, et de l'évolution probable et/ou souhaitable de ce jeu de relations.

De cette démarche modeste, ouverte et pragmatique, la mission a tiré un certain nombre de recommandations très concrètes, qui font la conclusion et sans doute l'essentiel de la valeur ajoutée de ce travail d'équipe, qu'il

s'agisse de l'élargissement des procédures de consultation publique, des « stakeholders forums », des accords de partenariat entreprises-ONG, ou des moyens à mettre à la disposition des acteurs de la société civile pour conforter leur indépendance et élever leur niveau d'expertise.

Chacun d'entre nous, dans le champ d'action qui est le sien, peut, je crois, en tirer des enseignements utiles.

Daniel LEBEGUE,
Président de l'Institut Français des Administrateurs,
Président de l'Institut du Développement Durable et des Relations
Internationales (IDDRI),
Mentor de la mission 2006.



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle - qui constitue son activité principale - et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Aéroports de Paris, Air France, Caisse des dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Siemens, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Total.

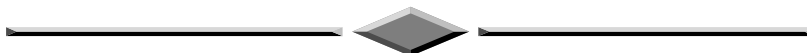
SIEGE SOCIAL

**12 rue Christophe Colomb
75008 PARIS**

Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62

e.mail : holding.fnep@total.com - Site Internet : <http://fnep.net>

COMITE DE PATRONAGE



***LA FONDATION EST PLACEE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE***

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre d'État, Ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire

Mme la Ministre de la Défense

M. le Ministre des Affaires Étrangères

M. le Ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement

M. le Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

M. le Ministre des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer

M. le Ministre de la Fonction Publique

Mme la Ministre de l'Écologie et du Développement durable

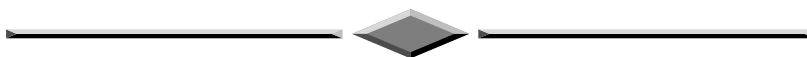
Mme la Ministre Déléguée à la Coopération, au Développement et à la Francophonie

M. le Ministre Délégué à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de Total

CONSEIL D'ADMINISTRATION



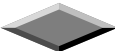
Président : **M. Hubert du MESNIL**

M. Jean-François CIRELLI	Président de Gaz de France
M. Yves CLERC	Responsable Ressources Humaines – Direction du Trésor Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
M. Philippe COURTIER	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
M. Richard DESCOINGS	Directeur de Sciences Po Paris
M. Thierry DESMAREST	Président Total S.A.
M. Antoine DURRLEMAN	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Pierre GADONNEIX	Président d'Electricité de France
M. Patrick GANDIL	Secrétaire Général Ministère des Transports de l'Équipement du Tourisme et de la Mer
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens SAS
Mme Anne-Marie IDRAC	Présidente de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. Jacques LAPOUGE	Directeur des Affaires Economiques et Financières Ministère des Affaires Étrangères
M. Philippe MAFFRE	Directeur du Cabinet du Secrétaire Général Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire
M. Jean-Marc MONTEIL	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Éducation Nationale
M. Paul PENY	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
Me Sylvie PITTARO-MENNESSON	Présidente de l'Association des Lauréats Club Pangloss
M. Denis RANQUE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Augustin de ROMANET	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
M. François RUBICHON	Directeur Général Aéroports de Paris
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France

Bureau :

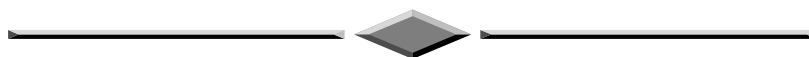
M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général
Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général
M. Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2006

- 
- ♦ **Serge BONNEL**
 - INSEAD
 - ICAM
 - Siemens Building Technologies**
 - ♦ **Pascal COURTADE**
 - École navale
 - Master II de recherche en histoire médiévale
 - Ministère de la Défense – Marine Nationale**
 - ♦ **Benoît GEHANT**
 - École supérieure d'Électricité (Supelec)
 - Électricité de France (EDF)**
 - ♦ **John HENNESSEY-NILAND**
 - École Nationale d'Administration – Cycle International Court (en cours)
 - Fletcher School of Law and Diplomacy (Harvard/Tufts)
 - Ambassade des Etats-Unis**
 - ♦ **Claire MERLEY**
 - DEA Droit des contentieux
 - Maîtrise droit carrières judiciaires
 - Ministère de la Justice -Direction régionale des Services pénitentiaires (Rhône-Alpes/Auvergne)**
 - ♦ **Stéphan PAGES**
 - École supérieure d'Électricité (Supelec)
 - ENSAM
 - Électricité de France (EDF)**
 - ♦ **Ghislain PROMONET**
 - École Nationale de la Santé Publique
 - Institut d'Études Politiques de Paris
 - DEA d'Économie des Ressources Humaines et des Politiques Sociales
 - Ministère de la Santé – AP - HP**

Monsieur Daniel LEBÈGUE
Président de l'Institut Français des Administrateurs
a accepté d'être le mentor de la mission 2006

REMERCIEMENTS



A l'issue de l'aventure passionnante que fut cette mission proposée par la FNEP, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont donné l'opportunité d'y participer, et en premier lieu, la FNEP, nos entreprises et administrations ; nous pensons également à nos responsables hiérarchiques, qui nous ont fait confiance, mais également à nos équipes et à nos adjoints, qui ont dû supporter nos longues périodes d'absence.

Passionnante, cette aventure l'a surtout été par la richesse des entretiens que nous avons pu mener aussi bien en France que dans les différents pays visités. Nos remerciements vont donc à tous ceux qui ont pris sur leur temps pour nous recevoir, nous faire part de leur expérience et répondre à nos questions. Merci aussi à ceux qui nous ont aidés dans l'organisation des voyages, notamment dans la prise de rendez-vous à l'étranger.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement notre mentor, M. Daniel Lebègue, qui nous a patiemment soutenu par ses conseils et stimulé par ses remarques. Son expérience et ses connaissances des milieux de l'entreprise et des pouvoirs publics, autant que de la société civile, nous ont été particulièrement précieuses.

SOMMAIRE

Introduction.....	13
1 La société civile, une réalité émergente qui bouscule pouvoirs publics et entreprises	15
1.1 L'émergence de la société civile	15
1.1.1 Quelle définition de la société civile ?	15
1.1.2 La société civile : Une réalité qu'on ne peut plus ignorer.	19
1.1.3 L'importance des médias comme relais de la société civile.....	22
1.1.4 La confiance de l'opinion publique, facteur essentiel de l'émergence de la société civile	24
1.2 Des rapports qui évoluent.....	26
1.2.1 Un affaiblissement de l'État au profit des autres acteurs	26
1.2.2 Des entreprises contraintes de s'adapter	29
2 Les modalités d'écoute et de concertation de la société civile	31
2.1 Des modalités de concertation diversifiées.....	31
2.2 Les règles du jeu qui favorisent le dialogue	36
2.3 Représentativité, légitimité et indépendance des organisations de la société civile	39
3 Des nouvelles formes de coopération efficaces entre l'État, l'entreprise et la société civile	47
3.1 Des partenariats pro-actifs associant entreprises et société civile.....	47
3.2 Les bénéfices pour les entreprises	49
3.3 La communication, élément clé de la stratégie de la société civile	54
3.4 Responsabilisation des entreprises : l'émergence de la RSE et de la notation des entreprises.	56
3.5 La société civile doit développer une logique d'« entrepreneur sociétal » ambitieux et conscient de l'efficacité de sa mission.....	59
4 Conclusion	62
Annexe 1 – Rapports pays.....	65
Annexe 2 – Contacts pris par la Mission	117
Annexe 3 – Bibliographie	141
Annexe 4 – Les promotions précédentes de la FNEP	144

Introduction

La société civile a fait depuis quelques années une entrée fracassante sur la scène nationale. Du statut d'aimable perturbateur, ou d'interlocuteur éventuel d'un État jacobin et tout-puissant, la société civile est devenue en quelques décennies un partenaire incontournable tant des entreprises que de l'État. Par ailleurs, les récents débats sur la démocratie participative sont venus rappeler que le citoyen souhaitait davantage être associé aux décisions de ses représentants. A sa manière, la société civile se propose de répondre à ce qui est ressenti comme un manque.

La première difficulté à laquelle la mission a été confrontée fut de déterminer comment appréhender au mieux un phénomène vaste et protéiforme, et plus particulièrement de définir ce qu'est la société civile. Malgré une bibliographie surabondante, ceci n'a rien d'évident tant les périmètres envisagés par les uns et les autres diffèrent. Plutôt que de courir le risque de se disperser la mission a choisi, en accord avec son mentor, de privilégier comme axes d'approche et d'étude trois sujets principaux sur lesquels la société civile est en pointe.

La société civile est tout d'abord agitateur d'idées d'avant-garde dans les domaines des organismes génétiquement modifiés (OGM) ou du commerce équitable. Concernant le premier sujet, nous avons tous gardé à l'esprit « l'épopée » des faucheurs volontaires qui, pour n'être qu'un aspect un peu marginal du problème des OGM, n'en est pas moins une indication du rôle parfois jusqu'au-boutiste que peut se permettre de tenir la société civile.

L'essor croissant au fil des années de la « Quinzaine du Commerce Équitable¹ » nous démontre également l'intérêt du message véhiculé par la société civile, à savoir qu'il faut redonner sa place à l'homme dans les échanges commerciaux internationaux.

¹ Opération de promotion du commerce équitable, qui a lieu chaque année à l'initiative de la Plate-Forme du Commerce Équitable, qui est un collectif national de concertation et de représentation d'acteurs de commerce équitable français.

Enfin, le nucléaire civil est un sujet majeur pour notre société. La mémoire de la société civile dans ce domaine est encore marquée par des oppositions passées aux programmes nucléaires ainsi que par certaines catastrophes écologiques majeures ; la société civile joue un rôle important dans les débats touchant ce domaine.

Le choix des pays visités par la mission s'est fait en cohérence avec la méthodologie choisie.

Premier pays visité, la Grande-Bretagne présentait l'avantage d'être à la fois proche et différente de la France dans ses choix de société et avait connu des débats très vifs sur la sécurité alimentaire.

La Finlande apparaissait à la mission comme un pays fortement engagé dans la voie du développement durable et du nucléaire, et constituait un modèle de gouvernance. Il s'agissait également de côtoyer le fameux « modèle nordique ».

Les États-Unis semblaient un passage obligé. Dans la patrie du lobbying, il convenait de voir comment les acteurs de la société civile parvenaient à se faire entendre auprès des entreprises ou de l'État.

La société civile brésilienne a joué un rôle important dans la démocratisation du pays, et le président Lula est souvent considéré comme « venant de la société civile ». Il paraissait donc intéressant à la mission d'y approfondir le rôle du commerce équitable et le débat sur les OGM.

L'Allemagne, enfin, premier partenaire commercial de la France, présentait pourtant un modèle socio-économique beaucoup plus consensuel et un modèle politique décentralisé plus proche des citoyens. La prise en compte de la société civile semblait en première approche plus mature qu'en France, et l'ampleur du débat sur le nucléaire civil semblait un sujet d'intérêt.

L'essor de la société civile est devenu une réalité qui a bousculé les pratiques des entreprises et de l'État. Pour autant, elle juge le plus souvent insuffisante sa participation aux processus de décision. Aujourd'hui, la simple concertation semble d'une manière générale insatisfaisante ; entreprises et société civile doivent pouvoir participer conjointement au bien public.

1 La société civile, une réalité émergente qui bouscule pouvoirs publics et entreprises

1.1 L'émergence de la société civile

1.1.1 Quelle définition de la société civile ?

Il n'existe aucune définition juridique de cette notion. Cette expression, pourtant ancienne, a évolué au fil des siècles. Les définitions qui en sont faites, nombreuses, servent par ailleurs souvent des causes idéologiques.

Il semble utile d'évoquer dans un premier temps l'évolution de ce concept. De l'Antiquité jusqu'au 17^{ème} siècle, « société civile » désignait toute société politiquement organisée. Après la Révolution Française, la société civile est opposée à l'État. Il s'agissait donc de tout ce qui relevait de la sphère privée, famille incluse².

Aujourd'hui encore, beaucoup d'écrits sont produits pour tenter de définir cette notion. Ils ont été rédigés tant par des intellectuels, des chercheurs, que par des acteurs de la société civile (ATTAC par exemple qui met sur son site³ une définition de la société civile internationale) que par leurs partenaires institutionnels (banque mondiale, conseils économiques et sociaux français et européen, commission européenne).

Les points communs à toutes ces définitions sont les suivants :

- la société civile est constituée de groupements d'individus associés pour la défense d'un intérêt commun qui leur est propre ;
- elle recouvre des réalités diverses, avec des moyens d'organisation et d'expression divergents selon les structures.

Le principal point de divergence d'une définition à l'autre est le positionnement du secteur marchand. Il est parfois inclus dans la

² Source : D. Wolton, directeur de recherche au CNRS

³ [http:// www.attac.org](http://www.attac.org)

société civile. Dans d'autres cas, il est considéré comme un tiers secteur, se distinguant du secteur public (État et autorités supranationales) et de la société civile.

On doit également préciser que l'opinion publique en tant que telle ne rentre pas dans le cadre de cette définition. En effet, si elle a une existence réelle et constitue également une sphère d'influence, elle s'ancre directement dans la société, sans être organisée. Dès lors, on ne peut pas la considérer en tant que composante de la société civile, mais de la Société. Estimer que l'opinion publique est membre à part entière de la société civile nécessiterait d'inclure dans notre étude, au titre des relations entretenues entre l'État et la société civile, les questions relatives à la représentativité de l'État et au fonctionnement de la démocratie. Or, nous avons choisi de limiter notre champ d'investigation aux relations entre les décideurs privés et publics d'une part, et les entités organisées de la société civile d'autre part, sans aller au-delà, ce qui constitue en soi un vaste sujet.

Quelle définition retenir dans le cadre de notre étude ?

De manière pragmatique, les diverses organisations supranationales retiennent des définitions « utiles », la tendance étant de s'accorder sur le fait que la société civile se distingue de l'État et de l'entreprise.

La Banque mondiale propose la définition suivante, qui sera celle que nous retiendrons dans le cadre de cette étude : « **ensemble des organisations non gouvernementales et à but non lucratif qui ont une place certaine dans la vie publique, qui véhiculent les préoccupations et les valeurs de leurs membres ou autres sympathisants sur la base de considérations d'ordre éthique, culturel, scientifique, religieux ou philanthropique** ».

Cette définition englobe l'ensemble des types de représentation possibles de la société civile. Elle a pour intérêt de distinguer les trois sommets de notre triptyque : entreprise, État et société civile. Le terme « organisations non gouvernementales » a toutefois une signification précise en France ; nous lui préférons « entités organisées non gouvernementales et à but non lucratif ».

La définition donnée par la Commission européenne apporte un complément intéressant, en précisant une liste de types d'organisations pouvant être regroupées sous le vocable société civile. Précise et ouverte à la fois, il nous paraît également utile de s'y référer, au moins à titre d'illustration. Ainsi, elle indique que la

société civile peut être considérée comme « l'ensemble des organisations regroupant les différents acteurs du marché du travail (organisations syndicales et patronales, c'est-à-dire les partenaires sociaux), les organisations représentatives des milieux socio-économiques qui ne sont pas des partenaires sociaux au sens strict (par exemple les associations de consommateurs), les ONG qui réunissent les gens autour de causes communes, notamment les organisations de défense de l'environnement et des droits de l'homme, les organisations caritatives, les organisations dans les domaines de l'éducation et de la formation professionnelle, les organisations à base communautaire (c'est-à-dire les organisations issues de la base de la société et poursuivant des objectifs axés sur leurs membres), par exemple, les mouvements de jeunesse, les associations familiales et toutes les organisations pour lesquelles les citoyens participent à la vie locale ainsi que les communautés religieuses ».

Les moyens d'action reconnus de ces organisations (que nous développerons plus loin) sont divers et se déclinent essentiellement autour des axes suivants : la veille ou le plaidoyer politique (lobbying), l'expertise, la représentation, la pédagogie collective, la contestation ou l'évaluation.

Le lobbying

Le terme de « lobbying » en France fait l'objet de suspicion, en comparaison à son usage courant dans les pays anglo-saxons. Cette différence d'approche s'est nettement remarquée lors de la candidature malheureuse aux Jeux Olympiques 2012 de la ville de Paris. Comment caractériser le lobbying ?

La notion même de lobbying fait référence à tout acte d'influence vis-à-vis d'un organe étatique ou supranational pour faire valoir des intérêts particuliers, sans qu'il ne soit nécessairement fait allusion à une loi ou à une norme. Il englobe ainsi toutes les communications orales ou écrites avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou susceptibles d'influencer la prise de décision relativement à :

- L'élaboration, la présentation, la modification ou le rejet de propositions législatives ou réglementaires, de résolutions, d'orientations ou de programmes,
- L'attribution de contrats, de subventions ou d'autres avantages pécuniaires, de permis, de licences, de certificats ou d'autres autorisations,
- L'attribution de toute autre forme de prestation.

Le lobbying peut être exercé par l'intermédiaire de cabinets de consultants, par des représentations nationales, des fédérations, mais il peut être également organisé en interne dans l'entreprise et utiliser les relais mentionnés plus haut.

Le lobbying auprès des institutions européennes à Bruxelles

Lors de notre déplacement à Bruxelles, quelques points ont marqué la délégation :

- *Les institutions européennes et leurs représentants très accessibles, que ce soit pour la commission européenne comme pour le parlement européen,*
- *Les staffs des députés européens sont très jeunes (entre 25 et 30 ans), le plus souvent des diplômés des meilleures écoles de leur pays, en premier poste,*
- *A la différence de la France, la formation dont on est issu (grandes écoles ou leurs réseaux), ou la catégorie socioprofessionnelle à laquelle on appartient n'a aucune espèce d'importance.*
« Facts and figures » pourrait être la devise des lobbyistes bruxellois, et constitue le seul langage auquel les décideurs sont sensibles.

Les principes de régulation du lobbying au Royaume-Uni

Le lobbying n'est pas conçu comme un problème ou une menace au Royaume-Uni. Les pratiques en la matière mises en œuvre au sein du parlement sont particulièrement intéressantes. Le lobbying est « encadré » par les principes suivants :

- *Action au sein du parlement sur ceux qui sont la cible du lobbying et non les lobbyistes : les cibles potentielles doivent déclarer leurs « intérêts particuliers », directs ou indirects (liens familiaux ou amicaux) dans trois principaux registres : un dans lequel se déclarent les MP's (Members of Parliament), un second où sont répertoriés les intérêts des staffs des MP's et un dernier concernant les « all-party groups ». Le système des registres est basé sur un équilibre entre respect de la vie privée (pas d'audit) et transparence (système déclaratif). Les relations financières ne sont pas strictement interdites mais elles doivent être déclarées (« je m'adresse à vous en tant que... »). On peut également avoir des intérêts privés mais il faut les déclarer. Pour les ministères, seul un code de bonne conduite existe (pas de déclaration).*
- *Autocontrôle au sein de la profession par les organisations professionnelles regroupant les lobbyistes. Ces organisations déclarent leurs membres et leurs clients dans un but de transparence.*
- *Il existe un commissaire parlementaire en charge des normes et doctrines en matière de lobbying (Mr. Mawer que nous avons rencontré). Un comité l'assiste pour veiller à l'application des normes.*

Pour faire appliquer le système, Mr. Mawer ne possède pas de pouvoir direct mais le comité peut décider de sanctions graduées en cas de manquement : excuses publiques, amende (suspension de salaire), suspension des fonctions pendant 15 jours, exclusion définitive. Depuis 1974, la peine maximale a été une suspension d'un mois.

Le système repose sur la confiance, la menace de l'atteinte à la réputation publique (bien précieux pour l'homme politique), plus efficace que les sanctions formelles.

Enfin, la vigilance de la presse joue également un rôle important. En cas de faux-pas, il est généralement considéré comme plus grave de ne pas avouer...

Notons au sein du parlement l'existence des « all-party groups », équivalent des « caucus » américains. Ces groupes rassemblent de manière thématique des MP's, des représentants de la société civile ou des entreprises pour débattre de manière transparente des grands sujets. Il s'agit là d'une bonne pratique qui pourrait être développée en France où elle n'existe que de manière embryonnaire.

1.1.2 La société civile : Une réalité qu'on ne peut plus ignorer.

La cassure géographique et démographique entre pays pauvres et pays riches, entre Sud et Nord, ne cesse de croître, et au sein même des pays développés la fracture entre riches et pauvres grandit, accentuant le sentiment d'inégalité pour les « exclus du système ».

Ces dernières années ont vu ainsi émerger des alternatives aux modèles économiques établis comme le commerce équitable, le micro-crédit ou les modèles coopératifs.

L'économie solidaire au Brésil

Aujourd'hui, le Brésil représente 188 millions d'habitants, et constitue l'un des pays où les inégalités sont les plus fortes. Plus de 60 % de la population vit à la marge de la société (environ 100 € de revenus mensuels). La société civile est pour les populations défavorisées un acteur essentiel au Brésil dans de nombreux domaines, notamment celui de l'éducation, de l'alimentation, de l'économie solidaire.

Le boom de l'économie solidaire au Brésil ne résulte pas d'un projet syndical, politique ou universitaire : il s'agit d'abord d'initiatives dictées par l'urgence de la survie. Mais à la différence d'autres pays du Sud, ces initiatives trouvent des relais dans la société civile et un écho national, grâce à la capacité d'innovation des mouvements sociaux et culturels

brésiliens, et à la présence institutionnelle d'une gauche de transformation sociale. Salariés reprenant leur usine en faillite, femmes d'un quartier s'organisant ensemble pour collecter, trier et vendre les déchets, paysans ayant conquis leurs terres et s'installant collectivement, tous les secteurs de l'économie brésilienne sont concernés.

Au total, 3550 coopératives associaient 2,8 millions de travailleurs en 1990 ; elles étaient 5100 en 1998, employant 4,4 millions d'associés. Aujourd'hui, on compte plus de 20 000 coopératives au Brésil.

Les universités constituent un autre fort point d'appui au développement de cette économie solidaire. La première initiative date de 1994, à Rio de Janeiro. La Fondation Oswaldo Cruz, une unité de la Faculté Nationale de Santé Publique de Rio, est située à proximité immédiate de la favela de la Marée, un des hauts-lieux du narco-trafic à Rio. Les balles perdues sifflaient souvent aux oreilles des étudiants, au point que l'administration avait dû blinder les fenêtres. « Les professeurs, en contact avec les favelas, identifièrent la racine sociale de la violence : environ 80 % des chefs de famille des favelas étaient sans emploi. Ils demandèrent alors l'aide d'une autre université, celle de Santa Maria, du Rio Grande do Sul qui dispensait un cours de coopérativisme, pour aider à la création d'une coopérative de travail qui puisse proposer des prestations d'abord à l'université elle-même, puis au marché en général. De cette initiative est née la coopérative de Manguinhos, qui rassemble aujourd'hui environ 1200 familles, et se consacre à la prestation de services et à la production industrielle d'appareils sanitaires ». Le mouvement s'est généralisé dans les universités brésiliennes, puisqu'au cours des toutes dernières années, 14 d'entre elles ont créé des « incubateurs de coopératives », où étudiants et professeurs mettent leurs compétences techniques et organisationnelles au service des projets issus des communautés locales.

C'est dans ce contexte que l'on a pu assister ces dernières décennies à la montée en puissance de mouvements issus de la société civile de plus en plus habiles et efficaces, usant du pouvoir des médias et des nouveaux outils de communication comme l'Internet (de la sphère locale à la sphère mondiale).

Le sommet de l'OMC à Seattle⁴, vécu comme un séisme par les États, a marqué une véritable prise de conscience, par les acteurs, de la profonde modification des groupes d'influence et des réseaux et a contribué à mettre en lumière la société civile, du moins dans sa forme mondialisée.

⁴ Près d'une centaine de milliers de manifestants avaient bloqué la cérémonie d'ouverture de la réunion au sommet de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) à Seattle en 1999.

Pour autant, la société civile est loin de se résumer au sommet de Seattle et aux alter-mondialistes : assimiler la société civile à une ONG mondialisée ou à des groupes alter mondialistes serait réducteur. Aussi, les formes que prend la société civile sont très diverses et agissent à toutes les échelles des sociétés du plan local au national.

En ce qui concerne la France, les indices de ce renversement de tendance sont innombrables. Limitons-nous seulement à quelques exemples.

Dans le domaine typiquement régalién qu'est l'aménagement du territoire, notons l'annulation de la déclaration d'utilité publique par le Conseil d'Etat, sous la pression de collectivités locales, de collectifs d'associations et de particuliers, du projet d'implantation de la ligne à très haute tension dans le site classé des gorges du Verdon ; il n'est pas aisé de retrouver un précédent semblable dans la jurisprudence administrative, et cet exemple illustre à lui seul le poids des acteurs de la société civile : il ne suffit plus que l'État le décide pour qu'un projet aboutisse...

Prenons encore l'exemple des associations de défense du droit au logement qui ont récemment conduit le gouvernement à voter une loi sous la pression. Cet exemple est révélateur de l'importance du timing dans l'action de la société civile, mais plus encore du rôle des médias qui feront l'objet de développements ultérieurs.

En outre, l'action de la société civile ne se limite pas à la confrontation ou à manifester de la défiance ; cette dernière peut s'avérer entre autres « agitateur d'idées » dans certains domaines comme le changement climatique, voire se positionner comme source d'expertise pour les États comme pour les entreprises. Elle peut encore se révéler en alternative aux économies établies et à l'État : c'est le cas par exemple pour les domaines du commerce équitable ou celui de la solidarité aux personnes (Croix Rouge, Restos du Cœur...).

Quand la société civile devient l'acteur essentiel du processus de (re)-démocratisation de la société brésilienne

C'est dans les années 1960-1970, au plus fort de la répression militaire, que les premières ONG apparaissent. L'Église Catholique représente alors l'unique espace d'expression tolérée par les militaires. Des activités

proches de la charité chrétienne servent de support alors à des revendications politiques plus profondes.

Parallèlement, les réfugiés politiques (nous en avons rencontré deux lors de nos entretiens, exilés au Chili d'abord puis en France) s'organisent en petits groupes de réflexion autour des alternatives politiques à construire lors de leur retour au Brésil. Certains d'entre eux ont vécu dans des pays communistes, mais dès la fin des années 70, la majorité se retrouve dans des pays d'Europe occidentale, dont beaucoup à Paris. Un regard critique sur le socialisme réel et sur la démocratie dans les pays capitalistes alimente de longues discussions.

Leur retour au Brésil donne alors un nouvel élan au mouvement citoyen.

C'est dans ce contexte, riche en discussions et polémiques, que naît le Parti des Travailleurs créé par Lula.

Le pluralisme des mouvements, des expériences des exilés politiques, les attentes de la nouvelle génération qui n'a connu que la dictature... tous ensemble vont contribuer à l'élaboration d'un programme politique !

Petit à petit, les actions menées par la société civile donnent du fruit et la dictature se voit délégitimée par l'émergence d'une nouvelle société civile.

Une grande campagne nationale est organisée pour demander les élections au suffrage universel (mouvement pour les élections directes) en 1985. La transition démocratique finit par se faire avec l'aval des militaires.

Pour la première fois une véritable articulation se met en place entre les représentants des différentes catégories sociales, des secteurs populaires jusqu'alors exclus en tant qu'interlocuteurs. Les ONG, les syndicats, les mouvements sociaux, les mouvements de pastorale chrétienne, les associations de quartiers ou des favelas, celles des indigènes, des Noirs, des femmes, et autres se considèrent comme des acteurs de cette nouvelle société civile. Ils vont jouer un rôle actif dans la contribution collective pour élaborer la nouvelle constitution brésilienne (plus de 3 000 propositions). Enfin, on peut voir dans l'accession du président Lula au pouvoir une conséquence lointaine de ce mouvement.

1.1.3 L'importance des médias comme relais de la société civile

Au cours de nos recherches, un « quatrième pôle » s'est intercalé dans le triangle de relations qui nous occupe. Son rôle dans l'animation de l'opinion publique, le climat d'opinion est évident, « plus important que l'administration publique, les entreprises et le système scolaire » selon le sociologue Alain Touraine. Il s'agit des médias.

Les médias sont au cœur de notre triangle, puisqu'ils sont un moyen privilégié d'influence mutuelle.

On a pu parler ces dernières années de « médiacratie » (F.H. de Virieu), ou de « médiologie » (R. Debray), mais le terme qui revient le plus souvent est celui de « quatrième pouvoir ».

L'indépendance organique des médias par rapport aux autorités publiques est claire dans la plupart des pays du monde. Le corollaire en est que les médias ne sont libres que s'ils obéissent aux lois du marché. Toutefois, le « marché des médias » en France peut être qualifié d'oligopole, et une des questions essentielles est : *« comment empêcher les marchands d'établir leur empire sur la société, sur les esprits, en assujettissant les médias »* (F. Balle) ?

L'indépendance organique entre les médias et la sphère politique semble globalement une réalité en France, malgré quelques polémiques sur la nomination des membres du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, et accusations de collusions entre hommes politiques et patrons propriétaires de médias. Par ailleurs, la loi du marché induit une dépendance de fait des médias au grand mouvement du business.

La maîtrise des médias est un enjeu évident pour la société civile. La pression des médias modifie en effet le jeu démocratique et le climat d'opinion dans lequel elle intervient. Les cas récents de mouvements comme les « Enfants de Don Quichotte », « Jeudi noir », ou encore la révolte des stagiaires sont éloquentes à ce titre puisque, pour les deux premiers, ces mouvements se résumaient peu ou prou à des mouvements médiatiques, mais ont obtenu par leur simple maîtrise des médias des mesures (cosmétiques ?) que les associations de terrain appelaient de leurs vœux depuis des années. On peut penser que la société civile a plutôt pris un avantage sur les acteurs traditionnels dans l'utilisation « moderne » des médias.

La crise de légitimité et de crédibilité des médias (presse et télévision notamment) aux yeux du public (plus forte en France que partout ailleurs), la parcellisation de la sphère médiatique (blogs, importance croissante d'Internet,...) sous l'effet des nouvelles technologies ne changent rien à l'importance des médias dans notre triangle.

1.1.4 La confiance de l'opinion publique, facteur essentiel de l'émergence de la société civile

Les crises sanitaires de ces dernières années vécues en France comme en Grande Bretagne ont sérieusement ébranlé la confiance de l'opinion dans les pouvoirs publics mais aussi dans les autorités scientifiques.

Ainsi, en France, l'appui de la société civile sur la confiance de l'opinion publique est aujourd'hui inversement proportionnel à la défiance de l'opinion publique vis-à-vis des acteurs du monde public, politique et des décideurs économiques.

La confiance des Finlandais dans leurs pouvoirs publics et les chercheurs

Un sondage démontre, et cela nous a été confirmé par plusieurs interlocuteurs, que les Finlandais ont une grande confiance dans leurs institutions, dans leur administration et dans la recherche.

La confiance dans les instituts de recherche s'explique d'une part par l'absence de grave crise sanitaire mais encore par le bon niveau général du système scolaire finlandais.

Les sujets scientifiques d'actualité (biotechnologies, énergie nucléaire,...) sont abordés dans les programmes scolaires, sur la base d'un contenu élaboré par des comités multipartites, renforçant leur légitimité.

Ils le sont également dans les médias, très lus en Finlande, et il n'est pas rare qu'un Finlandais lise deux à trois journaux par jour pour se forger une opinion. Ainsi, à titre d'exemple, dans les trois derniers mois précédant la prise de décision de construction du réacteur nucléaire d'Okiluoto, plus de 5000 articles dans la presse ont été dénombrés à ce sujet.

La confiance dans l'administration et les institutions publiques ne s'explique pas seulement par des raisons historiques ; la taille du pays favorise la proximité des élus avec les citoyens, de même qu'une volonté affirmée des politiques de conserver la confiance de l'opinion publique. Les corps intermédiaires (syndicats, élus locaux) représentatifs et influents assurent un bon relais de l'information et une décision au plus près des attentes du citoyen (subsidiarité), qui renforce la confiance dans les institutions.

L'État se positionne dans un rôle de « leader », qui indique les grandes orientations, sans pour autant qu'il se substitue aux corps intermédiaires (société civile, administrations locales, entreprises) pour déterminer les modalités concrètes selon lesquelles seront mises en œuvre ces orientations.

Le cas des OGM est également très révélateur.

L'échec des cultures OGM en France et en Grande-Bretagne : une illustration de la difficulté qu'ont les entreprises à faire face à l'opposition de la société civile...

Dans le débat sur les OGM, on assiste à une confrontation directe entre les entreprises du secteur agroalimentaire et une partie de la société civile qui rejette en bloc les biotechnologies. Le débat, très médiatisé, concentre beaucoup de passions et de peurs réciproques.

Du côté des entreprises, on affirme que la technologie est sûre, et que le rapport entre les bénéfices attendus et les risques des OGM est largement en faveur de ces derniers ; et, après tout, la technologie OGM n'est pas si révolutionnaire que cela dans son principe, puisque le colza – même non génétiquement modifié – est de fait une plante transgénique, puisque fabriquée par l'homme (dans les années 1880) à partir d'un croisement de moutarde et d'un chou... ceci bien avant que le génie génétique ait été inventé !

Mais l'argument ne porte guère car les scandales alimentaires des années 1990 (vache folle, fièvre aphteuse,...) ont largement et durablement ébranlé la confiance de l'opinion publique dans la capacité des entreprises à maîtriser leurs technologies. Il faut regagner cette confiance, et démontrer les effets bénéfiques attendus des OGM. Cela se fait assez naturellement avec le temps, mais quelques initiatives permettent d'accélérer le processus d'appropriation. A titre d'exemple, la société Monsanto s'appuie sur les agriculteurs, dont le capital de sympathie reste élevé auprès de la population française, pour expliquer les bienfaits dont eux-mêmes vont bénéficier et faire bénéficier riverains et consommateurs. De même, pour dépassionner le débat, l'Agricultural Biotechnology Council (association qui regroupe les principaux producteurs de semences OGM en Grande-Bretagne) a organisé, à l'occasion de salons grand public, des distributions de bière fabriquée à partir de houblon OGM, dans le but de faire prendre conscience au consommateur que la « bière OGM » n'est pas si mauvaise qu'on veut le laisser croire...

Cependant, les peurs ne sont pas uniquement du côté de la société civile... Vu de certaines entreprises, les anti-OGM sont parfois considérés comme des agitateurs professionnels, des activistes en mal de reconversion, suite à la disparition du rideau de fer. Le risque industriel qui en résulte est tellement grand que certaines entreprises préfèrent se retirer du marché, au risque de voir des pans entiers de la recherche et de la technologie française partir à l'étranger ou disparaître.

Il faut bien convenir que le discours de certains opposants emblématiques aux OGM porte sur une critique beaucoup plus large des grandes multinationales que réellement sur le sujet des OGM lui-même. C'est d'ailleurs là que se situe une grande partie de l'enjeu des OGM, au-delà de

la simple évolution technologique. Pour la société civile, il s'agit d'abord d'un choix de société, qui implique largement l'opinion publique : quelle agriculture voulons nous pour l'avenir, quel rapport à la ressource agricole ? Au-delà, les opposants aux OGM posent la question de la perte de souveraineté des États au profit d'entreprises multinationales toutes puissantes puisqu'elles maîtriseraient alors la chaîne alimentaire dans son entier sans réelle possibilité d'intervention des États. Une telle remise en cause du rôle de l'État aurait mérité, selon la société civile, un débat public d'envergure pour mesurer toutes les conséquences de ce changement qui résulte plus d'un état de fait que d'un véritable choix.

Ce sentiment de la société civile vis-à-vis des entreprises est renforcé par le fait que les entreprises sont souvent accusées de cacher la vérité à l'opinion publique sous couvert de secret industriel. Celles-ci commencent à adopter une politique d'ouverture et de transparence pour tenter de dépassionner le débat : c'est un premier pas qui porte ses fruits, mais ne peut être efficace qu'auprès d'acteurs ouverts au dialogue.

Et l'État ? En France, ce ne sont pas les mesures réglementaires qui manquent, mais elles sont inefficaces aux yeux des opposants, inutiles et contraignantes aux yeux des entreprises du secteur. Et au final, ni les contrôles, ni l'arsenal réglementaire et législatif ne suffisent à rassurer le consommateur. Cela montre que le rejet des OGM est ancré plus profondément dans l'opinion et qu'il y a des peurs qui n'ont pas pu être exprimées ni entendues.

1.2 Des rapports qui évoluent

1.2.1 Un affaiblissement de l'État au profit des autres acteurs

L'accélération du temps politique

Qu'est-ce que l'État aujourd'hui ? Quelles sont ses évolutions récentes ? Il semble difficile de répondre à ces questions en quelques mots.

Dans le cas de la France, la particularité de l'État est certainement d'avoir été le ciment traditionnel de l'unité nationale. La permanence de ses institutions administratives a également permis historiquement de pallier l'instabilité des gouvernements, ou plus récemment, facilité les cohabitations. Aujourd'hui encore, l'État se veut « *moteur de l'évolution économique et sociale* » (B. Stirn). Toutes choses qui expliquent pour partie l'importance du rôle de

l'État dans notre pays, alors que d'autres proclament volontiers : « *less government is better government* »⁵.

Toutefois, quand il s'agit d'évoquer le rôle de l'État depuis le deuxième conflit mondial, on ne peut faire l'économie de la construction européenne, qui s'est opérée selon la volonté de ses pères fondateurs par des transferts de souveraineté de plus en plus conséquents.

Le chiffre est connu, il est éloquent : selon le Conseil d'État, environ le tiers des lois votées par le parlement (hors ratifications) résulte de transpositions de directives européennes. De la même manière, on a beaucoup parlé au début des années 90 de l'émergence d'acteurs transnationaux indépendants des États (ONG, multinationales, opérateurs financiers,...). Du fait de la mondialisation, ces derniers prendraient le pas sur les États sur l'échiquier international. L'importance de ces « nouveaux acteurs » a depuis été largement relativisée, même si nul ne songe à ignorer la puissance de certains d'entre eux (environ 50 des 100 premières puissances économiques mondiales sont des entreprises).

Par ailleurs, le « temps politique » ne s'écoule sans doute plus de la même façon qu'auparavant. Le quinquennat n'y est sans doute pas étranger ; les attentes de taille (démessurée ?) des Français envers leurs politiques loin du « *rely on yourself* »⁶ thatchérien (et les sanctions électorales qui les ont accompagnées) y contribuent aussi. De fait, l'État donne souvent l'impression d'une action réactive, limitée à l'immédiateté des problèmes, et d'un défaut de vision de long terme.

Des citoyens qui exigent d'être acteurs de la décision

Parallèlement à la diminution des prérogatives de l'État, l'exigence d'une plus grande participation du public dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions publiques a émergé progressivement depuis une vingtaine d'années. C'est dans le domaine de l'environnement et du développement durable que s'est fait jour en premier cet impératif, avec le cadre fixé par une directive européenne de juin 1985, puis au plan international par la déclaration de Rio (juin 1992) qui disposait que « *la meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la*

⁵ « Moins d'État, c'est un meilleur État »

⁶ « Comptez sur vous-mêmes »

participation de tous les citoyens concernés au niveau qu'il convient. (...) Chaque individu doit avoir la possibilité de participer au processus de décision ». Dans un deuxième temps, cet impératif de participation du public a fait irruption dans la conduite des grands projets d'infrastructure.

La conjugaison de tous ces phénomènes a globalement conduit l'État à être plus respectueux de la société civile, qui ne manque pas d'exercer sur lui une pression constante.

Sur la méthode, le principe de subsidiarité tend dans les faits à prendre le dessus sur la présomption d'efficacité. L'institution se doit de faire preuve d'une transparence accrue dans la prise de décision et la mise en œuvre de son action.

Sur le fond, l'État tend à se recentrer sur ce qu'il sait le mieux faire. Au volontarisme colberto-keynesien, il prend plus volontiers le rôle de « maître des horloges », c'est-à-dire d'inspirateur et garant des règles.

Qu'il soit le garant de l'égalité pour tous, ou bien recentré sur ses missions essentielles, le rôle de l'État en France est un sujet de débat inépuisable.

La mission de service public

Le rôle de l'État comme actionnaire des entreprises publiques a vu son périmètre se réduire dans l'ensemble des économies occidentales en raison de l'incompatibilité souvent constatée entre l'État gestionnaire et les impératifs de la compétition mondiale : augmentation de capital, possibilité de réaliser des opérations de fusions et acquisitions ou de participations dans des entreprises privées.

Pour autant, la logique du 'tout privatiser' semble avoir atteint ses limites (exemple souvent cité du rail britannique).

L'État se doit également d'impulser, dans une vision à long terme, des politiques fortes en matière industrielle et de recherche (pôles de compétitivités, par exemple), que les seules règles de fonctionnement du marché ne pourraient assurer.

1.2.2 Des entreprises contraintes de s'adapter

La pression du marché

L'importance croissante des marchés financiers, qui canalisent et structurent l'épargne, a favorisé l'émergence d'acteurs globaux qui arbitrent en permanence les placements et exigent une rentabilité la plus forte possible.

Les entreprises sont parfois conduites à des restructurations brutales. Aussi, le court terme du passé tend à devenir le long terme d'aujourd'hui et la pression qu'exercent les marchés sur les entreprises peut faire diverger les intérêts de la société civile de ceux des entreprises (maintien de l'emploi, RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises,...) et exigent de ces dernières une extraordinaire vitesse d'adaptation.

Si des craintes sont agitées en France sur les délocalisations liées à la mondialisation, force est de constater que le niveau de vie des pays émergents, et aujourd'hui de certains pays du Sud, ne cesse de s'élever du fait de celle-ci. La mondialisation participerait-elle à une meilleure répartition des ressources ?

Si les entreprises multinationales occupent une place centrale dans la mondialisation, elles ont de ce fait une responsabilité majeure dans ses dérèglements tant sur le plan social qu'environnemental.

Avec la loi dite des NRE (Nouvelles Régulations Économiques), adoptée en 2001, la France a pris une certaine avance à l'échelle internationale pour commencer à obliger les multinationales à corriger ces problèmes. L'article 116 de cette loi prévoit en effet que toutes les entreprises cotées en Bourse en France doivent obligatoirement rendre compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités dans leur rapport annuel.

L'entreprise comme co-responsable de l'avenir collectif : en marche vers le développement durable ?

Ainsi, de nombreuses entreprises aujourd'hui intègrent dans leur système de management la prise en compte de l'ensemble des « stakeholders » (parties prenantes). Cela les amène à passer d'une performance strictement financière à une performance globale où la valeur d'une entreprise, même si sa rentabilité financière demeure essentielle, se juge par sa capacité à se projeter dans le futur et à

s'engager dans un processus en mettant en œuvre des actions en faveur de la qualité, de la sûreté, de la performance économique, du bien-être social, de la réduction de l'impact des activités sur l'environnement.

C'est aussi une opportunité pour les entreprises de re-dynamiser le management. Cela se traduit également par de véritables engagements dans la politique sociale, industrielle, environnementale des entreprises et pas seulement par des mesures d'affichage. Dans leur rapport annuel, nombre de sociétés dressent maintenant un rapport environnemental et un rapport social traitant des questions relatives à leur lien avec la société civile.

L'éthique devient également une dimension importante de l'action des entreprises, avec par exemple les thématiques du recours à la main d'œuvre d'enfants dans les pays en voie de développement, les ravages sur l'environnement (déforestation...). Nombre d'entreprises établissent un rapport annuel sur ce sujet.

Cependant, on peut se poser la question : dans quelle mesure ne faudrait-il pas étendre ces dispositions à l'ensemble des acteurs économiques, y compris publics ?

Si les entreprises ont bien intégré la RSE dans leurs stratégies, il ne leur est pas pour autant aisé de définir la relation avec les nouveaux acteurs de la société civile (légitimité, indépendance notamment). Quelle relation instaurer avec ses derniers ? Écoute, concertation, expertise, partenariat, délégations de mission ou autre.

Telles sont les questions abordées dans les parties 2 et 3 de ce rapport.

2 Les modalités d'écoute et de concertation de la société civile

2.1 Des modalités de concertation diversifiées

En France, différentes instances ont été créées pour que, de manière institutionnelle, la société civile puisse faire entendre sa voix dans certains débats.

Elles ont vocation à regrouper de nombreux acteurs, généralement à l'initiative de l'État, pour débattre de sujets d'intérêt commun. Parmi ces instances doivent être nommées en premier lieu le Conseil Économique et Social (CES) et la Commission Nationale du Débat Public (CNDP). Elles ont toutes deux pour caractéristique d'être permanentes.

Le CES, 3^{ème} assemblée constitutionnelle, est organisé en sections thématiques et groupes représentatifs des composantes de la société civile. Chaque année, il a pour obligation de produire un rapport de conjoncture. Son atout essentiel se situe cependant dans la faculté qu'il offre à des personnes ayant des opinions différentes d'en débattre et d'avoir ainsi l'occasion de rapprocher leurs points de vue.

Le principe d'existence et de fonctionnement du CES a d'ailleurs été dupliqué au niveau régional, un CES étant institué auprès de chaque conseil régional.

Le second organe représentatif de ces instances érigées de manière institutionnelle est la Commission Nationale du Débat Public. Instituée par la loi du 2 février 1995, elle a vocation à veiller à ce que le public puisse participer aux projets d'aménagement ou de développement d'infrastructures d'envergure. Ses objectifs prioritaires sont d'informer le public et de permettre son expression sur le projet, ainsi que d'éclairer le maître d'ouvrage.

Au-delà de ces deux organismes phares, il existe de nombreux observatoires ou comités créés autour de thèmes précis qui donnent un espace d'échange et de discussion aux différents interlocuteurs intéressés par le sujet. On peut citer, à titre d'exemples,

l'observatoire national de la délinquance et l'observatoire de la parité hommes-femmes.

Ce dispositif de consultation de la société civile, notamment pour les grandes questions en matière d'environnement, d'infrastructures et d'aménagement du territoire, est présent au niveau européen, avec dès juin 1985 une première directive européenne concernant l'évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement.

Un exemple de débat public national organisé par la société civile : the Initiative for Policy Dialogue (IPD)

Qu'est-ce qu'IPD ?

IPD est une institution fondée en 2000, à New York, par Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie, ancien conseiller spécial du président Clinton et ancien chef économiste à la Banque Mondiale. L'objet d'IPD est d'aider les pays en voie de développement à explorer des voies de développement alternatives, et de promouvoir une plus grande participation des citoyens à l'élaboration des politiques économiques. IPD est désormais un réseau d'institutions (universités, ministères, fonds de pension, think tanks) et de plus de 200 économistes et experts en sciences politiques de nationalités et d'horizons divers.

Le réseau IPD se concentre sur trois axes de travail :

- Des groupes de travail (« Task Forces ») réunissant des experts de pays développés et en développement, sont ciblés sur des sujets spécifiques tels que la pauvreté, l'environnement, la lutte contre la corruption,... Ces groupes produisent des rapports qui permettent d'alimenter les deux autres axes de travail.
- Des tables rondes par pays (« Country Dialogue ») ayant pour thème le développement économique. Celles-ci sont organisées à l'initiative du pays et permettent aux gouvernements et aux citoyens d'explorer des politiques alternatives dans un esprit ouvert et incitatif. Les tables rondes ciblées par petits groupes permettent de préparer une réunion finale avec l'ensemble des parties prenantes (gouvernements, parlements, ONG, syndicats,...), qui peut réunir jusqu'à 1000 personnes sur une demi-journée. IPD est en charge de rédiger les compte-rendus des réunions. Il n'y a pas de recommandation unique formelle, mais les différentes alternatives possibles sont proposées et comparées entre elles. Les autorités gouvernementales sont associées au plus haut niveau (exemple de la Colombie où 1000 personnes étaient impliquées dans le processus et où étaient présents le premier ministre et son ministre des finances, et même parfois le président).

L'ensemble du processus est financé par IPD (et non par le gouvernement), n'en faisant ainsi pas un obstacle pour les pays pauvres.

- *Une action de formation aux notions de base de l'économie auprès des journalistes des pays en développement afin qu'ils puissent éclairer la population des enjeux majeurs en termes de développement et de choix politiques.*

Le financement est assuré par des donateurs privés au travers de l'Université Columbia à New York où IPD a son siège.

Les raisons du succès d'IPD :

- 1. A la différence de la Banque Mondiale, IPD n'a pas d'argent à distribuer, ce qui favorise une plus grande liberté des débats et une expression moins intéressée des parties prenantes.*
- 2. La notoriété du président d'IPD*
- 3. Le fait qu'il n'existe pas de lien avec les gouvernements (même si l'aval du gouvernement est requis pour l'organisation), ce qui confère aux experts d'IPD une indépendance nécessaire à la convocation des différentes représentations de la société*
- 4. Le résultat n'aboutit pas à une recommandation unique mais à une mise en perspective des différentes alternatives proposées par les parties prenantes. Les experts d'IPD n'apparaissent donc pas comme « porteur de la parole » du courant majoritaire.*

A l'occasion de notre déplacement en Finlande, nous avons pu constater le rôle important joué par des commissions en charge de l'expression et de la consultation des différentes représentations de la société civile. Il en existe une multitude, instaurées au gré des sujets à traiter, la recherche du consensus étant primordiale dans ce pays. Elles interviennent généralement en amont du processus législatif. Certains de nos interlocuteurs s'interrogeaient d'ailleurs sur le rôle réel du Parlement et sur le respect des principes démocratiques dans l'adoption des textes, compte tenu du fait que le Parlement, après le travail de débat et de recherche de solution acceptable par tous fait par les commissions ad hoc, n'est souvent perçu plus que comme une chambre d'enregistrement.

Quelles qu'elles soient, ces instances ont en général un rôle qui est consultatif (cf. : *supra*, les objectifs de la CNDP). Cela peut être considéré comme une faiblesse, même si nos interlocuteurs nous ont fréquemment indiqué que, quelque soit le cadre de négociation, l'existence de ces échanges permettait généralement de faire évoluer

les projets pour prendre en considération d'autres points de vue que celui de l'initiateur du projet.

On peut en effet se demander si ces consultations publiques doivent être un simple échange de points de vue sur le projet, ou si ces discussions doivent ou peuvent avoir un réel impact dans la prise de décision. Les restreindre à un simple échange peut conduire à la critique souvent entendue de l'instrumentalisation et du rôle de faire-valoir de la société civile.

Ainsi, dans le processus de consultation sur le 5^{ème} réacteur en Finlande, une double possibilité de veto avait été instituée, au niveau local par la municipalité et au niveau national par le Parlement. Cette double possibilité légitimait le processus et l'implication des ONG, tout en les responsabilisant et en les faisant adhérer au processus.

Peut-on améliorer la participation de la société civile ? Le débat sur le 5^{ème} réacteur nucléaire en Finlande

Quelques éléments de contexte

La Finlande possédait 4 réacteurs nucléaires en activité (deux d'origine russe et deux d'origine suédoise) produisant un quart de l'électricité finlandaise. La demande croissante d'électricité a incité les producteurs (l'entreprise d'État, FORTUM, et une société coopérative de production, PVO) à s'associer et à envisager la construction d'un 5^{ème} réacteur nucléaire. Le premier projet est présenté en 1993 au Parlement mais est rejeté, avec une opinion publique majoritairement opposée au développement de l'énergie nucléaire. En outre, la population de la localité où était prévue l'installation du site n'avait pas été consultée et refusait en bloc le projet. La deuxième demande pour la construction d'un réacteur de 1600 MW sur un site existant est présentée en 2000 et acceptée en 2002 par le vote par le Parlement d'une Décision de Principe (DiP).

Entre ces deux dates, plusieurs facteurs, internes et externes, permettent d'expliquer ce revirement de tendance :

- *Les préoccupations liées au réchauffement climatique et à l'effet de serre ont progressé dans l'opinion publique (cf. : accords de Kyoto) et le nucléaire apparaît comme une alternative crédible.*
- *Entre le premier rejet de 1993 et la seconde proposition de 2000, le dossier du traitement et du stockage des déchets nucléaires a avancé. Cette question avait pesé dans le premier refus de la population finlandaise. A la fin des années 1990, la solution du stockage souterrain définitif dans des couches géologiques profondes a été retenue. C'est un compromis qui permet au pays de ne pas s'exonérer de sa responsabilité (pas d'export des déchets toxiques) et de proposer*

une option « réversible » de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles solutions plus efficaces, que pourrait apporter la recherche dans les années à venir.

- A la différence d'autres pays tels que la France ou les États-Unis, la question du nucléaire n'est vue que sous l'angle civil et non militaire.
- La population locale et nationale a pu être consultée au cours d'un processus transparent et qui offrait de réelles possibilités de retour en arrière.

Le processus de consultation et de décision

Le processus de consultation et de décision qui conduit à la Décision de Principe de construire et d'exploiter un équipement nucléaire se compose de plusieurs étapes impliquant le parlement, le gouvernement, les différents acteurs impliqués (ONG, autorité de régulation, centres de recherche...) et les municipalités concernées par le projet :

1. L'opérateur qui souhaite exploiter le site (TVO ou Fortum) procède à une évaluation de l'impact environnemental (EIE) de la construction et du fonctionnement de son équipement. Il dépose alors une demande au gouvernement pour obtenir une Décision de Principe sur son équipement, et joint son évaluation des impacts environnementaux à sa demande.
2. Pour les projets nucléaires, le gouvernement demande une analyse préliminaire de la sûreté de l'ouvrage au STUK (autorité de régulation des activités nucléaires) et la position de la municipalité concernée par le projet (qui a un droit de veto sur le projet). Le gouvernement consulte alors les différentes parties prenantes (ONG, populations et médias locaux, experts...) et le ministère du commerce et de l'industrie élabore une proposition de décision.
3. Le gouvernement se prononce sur le projet de décision de principe en prenant en compte le « bienfait global pour la société » et soumet la décision à la ratification du parlement, qui se décide donc sur l'intérêt général en terme de stratégie environnementale et énergétique, et non sur l'intérêt de tel ou tel équipement énergétique.
4. Si la décision de principe est validée, l'opérateur demande un permis de construction au gouvernement (« licence ») ; le gouvernement consulte alors de nouveau les différentes parties prenantes et décide s'il autorise la construction de l'équipement
5. Avant la fin de la construction, l'opérateur soumet une demande d'exploiter son installation, accordée après une nouvelle consultation des parties intéressées.

Les points remarquables du processus de consultation du 5ème réacteur finlandais

1. Le processus est perçu par les différentes parties prenantes comme une étape essentielle car il permet par le veto accordé au parlement et aux

- municipalités de bloquer la totalité du projet, obligeant le demandeur à monter un nouveau dossier.*
2. *Le processus a été inscrit au niveau national et la problématique du nucléaire a été fortement relayée par les médias du pays, sur une période de temps (environ deux ans) qui a permis à chacun d'exposer ses arguments. Sur cette période, les sondages d'opinion montrent un progressif revirement de l'opinion sur la question.*
 3. *Chaque partie prenante a pu contribuer au processus d'évaluation des impacts environnementaux (EIE). A cet effet, le gouvernement par le biais du Ministère du commerce et de l'industrie a financé toute association ou organisme qui souhaitait contribuer au processus, à la condition que cette contribution réponde à une méthodologie et à des critères scientifiques.*
 4. *La société finlandaise a mis en place de nombreuses instances de dialogue et de discussion où ses différentes parties et représentations (élus, experts, représentants des entreprises, de la société civile...) sont amenées à échanger et discuter de questions de société avec une perspective de moyen ou long terme (Ex. : Comité pour le futur).*
 5. *Il est à signaler en outre des éléments propres au contexte socioculturel de la société finlandaise : une recherche permanente du consensus, une forte confiance des Finlandais dans leur administration et leurs scientifiques, une communication facilitée par la culture scientifique de bon niveau*

2.2 Les règles du jeu qui favorisent le dialogue

Solliciter en amont l'expression de la société civile

Les modes d'organisation et de structuration sont très diversifiés et ont tous un impact sur le fonctionnement du dialogue entre les diverses parties prenantes. A l'inverse, on retrouve quelques constantes dans l'organisation et le déroulement du débat public.

On a pu noter que l'État et les entreprises avaient globalement deux modes de gestion dans leurs relations avec la société civile : en réaction ou en anticipation programmée. Ainsi, l'entreprise ou l'État va se trouver en mode réactif lorsqu'il agit afin de répondre aux attaques de représentants de la société civile contre une activité ou un projet. Dans ce cadre là, il s'agit de défendre l'existant ; on se trouve plutôt dans un système de gestion de crise. L'action se situe dans un temps instantané. L'objectif est essentiellement de trouver les moyens de faire face à cette « attaque » en ayant une communication

adaptée, que ce soit auprès des médias ou des détracteurs, voire de l'opinion publique, et de disposer d'arguments et/ou des solutions permettant de poursuivre l'activité engagée.

Ce mode de relation peut être illustré par des dossiers ayant connu un fort impact médiatique : les OGM, ou le désamiantage du Clemenceau par exemple. On note d'ailleurs que dans ces crises, les conséquences de cette confrontation avec la société civile ont été différentes. Ainsi, en matière d'OGM, cela a conduit certaines entreprises à stopper la recherche en la matière. Le Clemenceau a fait l'objet de nouvelles expertises sur la quantité d'amiante présente à bord.

A l'opposé, l'expression de la société civile peut avoir été prévue de manière anticipée, le temps du débat ayant été intégré dans la démarche projet. C'est le cas par exemple pour le 5^{ème} réacteur nucléaire finlandais. L'État ou l'entreprise, de sa propre initiative ou contraint par la réglementation, aura alors prévu que les personnes intéressées par le projet puissent accéder au dossier et faire valoir leurs opinions. Cela permettra d'entendre et, éventuellement, de modifier le projet pour qu'il soit plus adapté aux divers intérêts ayant pu être représentés au cours de la phase de débat. C'est le cas de la procédure de débat public en France.

Au-delà des procédures prévoyant ce genre de consultations, l'exemple le plus prometteur que nous ayons rencontré dans le domaine de la prospective est celui du Comité pour le Futur, en Finlande. Il s'agit d'une commission permanente du Parlement dont l'objet est la prospective à moyen et long terme. Elle traite de dossiers sur lesquels la société finlandaise devra, dans un avenir plus ou moins proche, se prononcer. Ainsi, la question de l'énergie (et de la sécurité énergétique) a été traitée très en amont de la décision de construire un 5^{ème} réacteur nucléaire.

L'importance du timing

Toutefois, au-delà de ces deux schémas d'action, réactif et prospectif, demeure la question de savoir quel est le moment réellement propice pour que le débat intervienne. Trop tôt, il risque de ne pas aboutir, faute de problématique concrète. Trop tard, il peut être perçu comme un faire-valoir pour l'opinion publique et pour un projet déjà établi.

Un autre pilier dans cette organisation du dialogue avec la société civile est la confiance entre partenaires. Pour que le dialogue puisse

être constructif et se dérouler en vérité, il est essentiel que l'Etat et les entreprises se donnent les moyens d'inspirer la confiance. En France et en Grande-Bretagne, mais aussi dans de nombreux pays européens, l'opinion publique a perdu confiance dans la science et les institutions. Cette situation résulte des différents scandales alimentaires ayant eu lieu ces dernières décennies. Cette défiance envers les institutions et les entreprises a eu pour conséquence de renforcer le rôle des organisations de la société civile, comme force d'opposition à l'entreprise et à l'État. L'opinion publique se tourne alors vers ces organisations pour se forger son opinion et est plus encline à endosser les points de vue qu'elles expriment, plutôt que celui des acteurs institutionnels (État et entreprises).

La bataille de l'information

Cette constatation doit être complétée par une réflexion sur la diffusion de l'information et son contenu, qui sont aussi des facteurs importants dans la gestion de la confiance. A l'heure actuelle, avec le développement d'Internet, les acteurs institutionnels n'ont plus le monopole de la communication et de l'information. Il est donc essentiel que la communication institutionnelle soit la plus transparente et la plus sincère possible. Toute action implique un risque fort de perte de crédibilité, en cas de découverte d'éléments contradictoires ou qui avaient été dissimulés.

Cette question de la mise à disposition de l'information apparaît donc fondamentale et a été soulignée par plusieurs interlocuteurs, tant du monde associatif que des personnalités amenées à organiser des débats publics. Les bonnes pratiques semblent :

- une communication de l'information aux différentes parties prenantes le plus en amont possible afin de leur permettre de préciser leur point de vue et leur argumentation,
- une mise à disposition de l'information à tous les acteurs au même moment,
- un retour d'information systématique après toute étude, enquête ou audit...

La masse d'information disponible a, pour les mêmes raisons, augmenté. Pour pouvoir décrypter cette information qui peut requérir des compétences de plus en plus techniques, pour l'exploiter et la comprendre au mieux, l'opinion publique se tourne vers les organisations de la société civile pour qu'elles lui apportent son

éclairage et leur laisse le soin de démêler le vrai du faux, le bon du mauvais, etc... Une telle attitude, si elle donne aux ONG une place de choix dans le débat public, engage également leur responsabilité, compte tenu du crédit donné à leur analyse.

2.3 Représentativité, légitimité et indépendance des organisations de la société civile

Les acteurs de la société civile sont organisés de manière différente. Leurs tailles et moyens d'action diffèrent. Le poids financier ou le nombre d'adhérents ne suffit pas pour cartographier ces acteurs de la société civile et évaluer l'influence qu'ils exercent dans les relations avec leurs partenaires publics et économiques.

La mesure de la représentativité d'une ONG peut se fonder sur une multiplicité de critères qui diffèrent selon le contexte de la concertation :

- Dans les instances officielles, la composition de l'assemblée est déterminée afin qu'elle soit la plus représentative possible. C'est le cas du Conseil Économique et Social, qui par exemple modifie tous les 5 ans la représentation de chacun des groupes, afin de restituer le plus fidèlement possible la composition de la société française. Cette volonté de rechercher la représentativité à tout prix peut avoir pour inconvénient de limiter l'accès au débat. Ainsi, en Allemagne, nous avons pu constater que la procédure de débat public était très ouverte. Elle laisse place à toute organisation ou individu, dès lors qu'il manifeste un intérêt pour le sujet. Dans ce cas là, bien que son intérêt soit reconnu, chaque membre associé n'est pas forcément représentatif d'une cause.
- L'expertise est également un critère de reconnaissance. Ainsi des ONG détiennent dans certains domaines des compétences très pointues. Ces associations disposent alors d'une force et d'une reconnaissance liées à leur capacité à apporter une analyse, et à leur compétence, d'une manière reconnue par les autres acteurs.
- L'impact médiatique : d'autres organisations se font connaître et reconnaître en s'appuyant sur les médias. Ainsi, elles mettent au point une stratégie de communication de manière à attirer l'attention de l'opinion publique et des médias. Ceci leur permet

de se forger une image de marque et une place particulière dans l'espace public. L'exemple le plus typique est Greenpeace, spécialiste des opérations à fortes retombées médiatiques auprès de l'opinion publique, des pouvoirs publics et des entreprises.

- Le nombre de membres peut également être un critère de légitimité. C'est le cas par exemple, encore une fois, de Greenpeace Allemagne qui compte plus de 500 000 adhérents, soit un nombre supérieur à celui des membres des principaux partis politiques du pays. La force réside ici dans le nombre, d'autant plus que les adhérents sont aussi des électeurs potentiels.
- Le soutien de personnalités : une ONG de taille réduite peut acquérir une notoriété certaine en fondant son action autour de personnalités reconnues dans le domaine où elle souhaite agir. Ce système présente deux avantages : avoir accès plus facilement à des décideurs dans ce domaine, en s'appuyant sur cette personnalité, et disposer d'emblée d'une crédibilité liée à ce que représente la personne membre de l'association.

Pour illustrer ces éléments nous souhaitons évoquer le cas de Transparency International qui a su allier plusieurs de ces ingrédients. Cette ONG dispose d'une place de choix en terme de reconnaissance, malgré sa faible taille. (voir encadré page suivante)

Cette question de la représentativité des organisations de la société civile soulève en reflet la problématique de leur légitimité à s'exprimer dans le débat public. Partant du double constat (sentiment de la société civile de servir de prétexte, questionnement des entreprises et de l'État sur la légitimité de leurs interlocuteurs issus de la société civile), Patrick Legrand – chercheur à l'INRA, animateur de la commission particulière du débat public d'ITER en Provence, ancien membre du CES et ancien président France Nature Environnement – avance que poser à la société civile la question de sa légitimité revient à mettre en doute sa représentativité et son éventuel apport. Il rappelle que dans les débats publics organisés par la CNDP, il n'est pas question de représentativité et que tout participant peut prendre la parole et exprimer son point de vue. Pour les décideurs publics ou les entreprises, il ne s'agit donc pas tant, selon lui, de s'intéresser à la société civile, de la formater que de reformater leur propre conception de la société civile.

Cette question du regard porté sur la société civile nous paraît être une clé majeure de compréhension des relations entre société civile

et pouvoir, public ou privé, de décision. Ainsi l'attention portée en Finlande sur la société civile nous est apparue différente, car elle s'inscrit dans une relation équilibrée entre les différentes parties.

A titre d'exemple, les ONG finlandaises sont associées aux délégations officielles dans les sommets internationaux, ce qui leur permet de donner directement leur point de vue – et permet également à la Finlande de parler d'une seule voix...

Cette responsabilisation des ONG par le pouvoir politique s'est traduite en Finlande par une participation active et sans arrière-pensée des ONG aux consultations nationales. De ce fait, les ONG opposées à la construction du 5^{ème} réacteur ont accepté les conclusions de la consultation nationale et admis l'idée d'un 5^{ème} réacteur comme volonté de la population.

L'efficacité d'une « petite » ONG : Transparency International

Cette ONG a été créée en 1992 par Peter Eigen, allemand, ancien Directeur pour l'Afrique à la Banque Mondiale. La lutte contre la corruption dans les pays pauvres et émergents fut une de ses préoccupations lorsqu'il y fut en poste. Ne parvenant pas à ses fins, il décida de quitter la banque mondiale avec un certain nombre de collègues et de créer sa propre association « Transparency International » (TI) dont l'objet est toujours de contribuer à une bonne gouvernance publique dans le monde de l'entreprise, en luttant contre toutes les formes de corruption, de blanchiment et de délinquance financière.

Cette ONG a connu un développement rapide et est présente dans plus de 90 pays dans le monde. Elle est un partenaire reconnu et écouté dans les grandes organisations internationales, les Nations Unies, la Banque Mondiale, par de nombreux gouvernements et entreprises.

*En France comme ailleurs dans le monde, TI n'est pas une organisation de masse, puisqu'elle compte **une centaine d'adhérents actifs**, dont environ 80 personnes physiques (cadres, étudiants et responsables du monde de l'éducation, de la presse, du droit, de l'audit) qui sont des experts militants, à qui s'ajoutent 20 personnes morales dont une quinzaine de grandes entreprises publiques, privées, mutualistes.*

L'adhésion se fait par cooptation, après examen des candidatures des personnes morales ou physiques et c'est le conseil d'administration qui prononce l'intégration.

*Le **baromètre annuel de la corruption** développé par TI couvre 156 pays dans le monde. L'organisation de TI est très décentralisée avec la définition d'un certain nombre de lignes directrices dans le cadre de l'assemblée générale annuelle qui réunit toutes les sections, et ensuite chaque section nationale s'organise, définit ses propres plans d'actions.*

Différents modes d'interventions, et types d'actions existent :

1. Un groupe de pression sur les gouvernements, vis-à-vis des entreprises publiques. Par exemple, à Saint-Pétersbourg pour la réunion du G8, en intervenant par voie de communiqué.

2. Un réseau d'expertise, mettant en place des outils de veille, d'observation, des outils pédagogiques, de formation et des outils permettant aux acteurs de l'État, des collectivités locales et des entreprises, de disposer de moyens d'actions pour s'améliorer de manière professionnelle.

➤ Pour les entreprises le « Business Principles of countering bribery and corruption » outil destiné au monde des affaires, sous la forme d'un mode d'emploi très développé contre la corruption.

➤ Pour les administrations publiques et les collectivités locales « le pacte d'intégrité » qui est un système de marché public des administrations.

Aujourd'hui, et particulièrement en France, TI propose aux entreprises de les accompagner dans des partenariats pour mettre en place des programmes d'actions contre la corruption en leur sein. Par exemple, le groupe Lafarge a été aidé dans la définition d'un vade-mecum destiné à leurs commerciaux qui vont aujourd'hui dans des zones à risques. Une autre initiative, intitulée « Publish what you pay », s'adresse aux sociétés et aux pays de production. TI incite les sociétés à rendre public les paiements qu'ils font par nature et les Etats de production à rendre public ce qu'ils reçoivent des grandes compagnies pétrolières. La plupart des producteurs de gaz ont adhéré et quelques majors de pétrole également. TI accompagne, facilite une action collective des entreprises pour les aider à changer les comportements sans subir de conséquences négatives sur le plan commercial.

3. Un partenariat avec des autorités publiques dans l'élaboration des règles de droit et le contrôle de leur application.

Pour TI, c'est une démarche de prévention du risque. L'État intervient pour relever les infractions, et pour sanctionner. TI se place donc en amont pour faire évoluer les pratiques, les comportements des acteurs dans le bon sens conformément à des règles de droit. En la matière, il y a encore des écarts entre les règles édictées et la lutte internationale contre la corruption qui date des années 90, c'est donc relativement récent. Avant il existait une sorte de tolérance vis-à-vis de la corruption notamment dans le commerce. Aujourd'hui, cette tolérance n'existe plus, et il convient donc que les acteurs, les acheteurs publics, les collectivités locales, les exportateurs, les investisseurs se mettent en conformité avec la nouvelle règle de droit. Ceci ne peut se faire que de façon progressive.

Les entreprises ou les collectivités peuvent avoir recours à cette association qui a accumulé depuis 12 ans une expertise, des outils, des méthodes qu'elle met à la disposition des acteurs. Par ailleurs, TI est également

associé à la rédaction et à la mise en œuvre des textes. Par exemple, la convention des Nations Unies contre la corruption a été rédigée selon cette manière. Autre exemple, le rapport Volker sur l'Irak « Pétrole contre nourriture » a été rédigé avec des experts dont le Conseil des scientifiques.

Tous ces modes d'action font de TI une ONG influente, respectée pour son expertise. De plus jusqu'à une date récente, il n'y avait pas d'organisation dédiée à la lutte contre la corruption, phénomène qui met en jeu des sommes énormes (100 milliards de dollars). Les gens qui rencontrent dans leur vie professionnelle des phénomènes qui les heurtent en tant que citoyens sont naturellement amenés à agir, en marge ou après leur vie professionnelle, en apportant leur savoir-faire ou leur expertise à TI. C'est cette alliance d'expertise, d'indépendance et de désintéressement qui donne du crédit à l'association.

L'indépendance des organisations de la société civile pose la question de leur financement.

Par définition, une ONG ou une association n'a pas pour but ultime de créer de la richesse, n'appartenant pas au secteur marchand. Ses sources de financement se résument finalement à peu de possibilités.

Le choix du mode de financement n'est pas anodin. Il fait partie de la stratégie de l'organisme concerné et a une incidence sur le fond de son action et son indépendance.

En premier lieu, nous avons répertorié, au cours de nos entretiens, plusieurs sources de financement possibles :

- les cotisations des membres : en contrepartie de ce versement, ils ne bénéficient pas systématiquement de services en retour. Il s'agit plus généralement d'un geste désintéressé permettant de soutenir et de démontrer l'intérêt que l'on porte à une cause. Cela permet cependant souvent un accès privilégié à de l'information et de disposer d'un droit de vote et donc d'un droit de regard quant au fonctionnement de l'organisation, tout du moins pour celles organisées sous forme d'association loi 1901.
- la vente de produits et de services. Elle peut être dirigée vers les membres de l'organisation et/ou vers des clients. Il s'agira d'un magazine, d'études, d'une expertise, d'une assistance téléphonique ou de conseil.
- Les subventions gouvernementales ou européennes, et les subsides versés par les entreprises dans le cadre de partenariats.

- Par ailleurs, le poids du bénévolat ne doit pas être négligé. En effet, la mise à disposition gratuite de temps de travail par les militants constitue une sorte de financement « en nature », évitant ou limitant le recours à des personnels rémunérés.
- Les dons et legs participent aussi, pour une faible part toutefois, au financement des organisations de la société civile.

Le choix du mode de financement principal peut impacter fortement l'action menée par les associations. En effet, une forte capacité financière est parfois une des conditions pour accéder à une certaine visibilité et exercer une influence sur les décideurs.

Par ailleurs, dépendre pour une large part de son financement d'un bailleur de fonds important (par exemple de subventions de l'Union européenne ou du partenariat avec une entreprise) est un choix qui peut s'avérer risqué. Outre le risque parfois mortel d'un tarissement de cette source de financement, l'organisme prend le risque de perdre pour partie son indépendance et sa liberté d'action. Seule une ONG totalement autofinancée pourra conserver de manière complète sa liberté d'action et d'expression. Cela ne concerne toutefois qu'un petit nombre d'entre elles. C'est le cas, par exemple, de Greenpeace Allemagne.

GREENPEACE Allemagne : l'exception d'une ONG autofinancée

Greenpeace Allemagne a, dès sa fondation, choisi de n'accepter aucun financement en provenance des pouvoirs publics ou des entreprises. L'organisation souhaite, en effet, conserver une indépendance totale et, dès lors sa liberté d'action, en évitant les pressions auxquelles pourraient conduire des soutiens financiers de la part de l'État ou des entreprises. En Allemagne, pays où les habitants ont une conscience écologique particulièrement développée, Greenpeace a un budget fondé à 76 % sur les dons individuels. Sur un budget de 39.3 M€, 30 M proviennent de dons individuels. Sur ces 30 M, seuls 5 M€ proviennent de dons supérieurs à 500 € : bien que l'ONG compte 553 000 membres dans le pays, ceci signifie que sa base d'adhésion et de soutien est encore plus large. On note d'ailleurs que 200 personnes collaborent bénévolement au fonctionnement de l'ONG

Un autre moyen de conserver le plus largement possible son indépendance est de multiplier autant que possible ses sources de revenus. Par exemple, l'ONG WEED rencontrée à Berlin veille à ce

que les subventions européennes et du gouvernement allemand restent dans une fourchette comprise entre 60 et 80 % de son budget selon les années. Le reste de son budget est assuré par les cotisations de ses membres et des donations (10 à 15 %) et par la rémunération d'études et d'expertises qu'elle peut mener pour le compte d'autres ONG ou d'entreprises (20 %)

La réflexion stratégique autour des modes de financement n'est pas uniquement le fait des organismes de la société civile. En effet ses partenaires peuvent également s'intéresser à ce sujet et l'utiliser comme levier d'action dans leurs relations avec la société civile.

Ainsi, en Finlande, lors des processus de consultation, le gouvernement rémunère les ONG lorsqu'elles réalisent un travail (étude, avis...) sans discrimination par rapport au contenu. Cela permet aux ONG de participer au débat en cours et à l'État d'avoir un accès plus facile à l'ensemble des éléments du débat et donc d'éviter d'éventuels dérapages.

De la même manière, une des conditions préalables pour que le PNUD accepte de soutenir un projet est qu'il ne soit pas le seul bailleur de fonds. La présence d'autres soutiens que l'ONU (notamment des partenaires locaux) est une condition indispensable pour que le projet soit agréé.

Cependant, certaines associations ne vivent que de fonds publics, à tel point qu'un chercheur allemand, le docteur Gosewinkel, parle de GONGO (gouvernemental organisation NGO).

3 Des nouvelles formes de coopération efficaces entre l'État, l'entreprise et la société civile

3.1 Des partenariats pro-actifs associant entreprises et société civile

Le même vocable de « partenariats entreprise-société civile » désigne des réalités très différentes : mécénat, partenariats de communication, achat de prestations à des acteurs de la société civile, co-développement de produits, etc.... On peut retenir la définition de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) qui ne retient comme partenariat que les relations d'échange équilibré, excluant de fait le mécénat et la philanthropie d'entreprise. Selon un rapport de cet organisme publié en juin 2005, il existe des exemples de réels partenariats où l'entreprise et son ONG partenaire échangent une véritable expertise dans leurs cœurs de métier respectifs.

Pour certaines ONG, les partenariats avec les entreprises sont un levier essentiel de promotion de leur activité, d'abord comme source de financement, celui-ci pouvant être direct (subventions, achats de prestations,...) ou indirect (mise à disposition de salariés, de moyens,...). Les ONG trouvent également dans ce partenariat un intérêt dans l'accroissement de leur visibilité : auprès des salariés de l'entreprise partenaire mais aussi auprès de l'opinion publique, car le partenariat fait souvent l'objet d'une campagne de communication interne ou vers le public.

Yamana, une ONG experte en partenariats

Marie-Line July, Yamana

Yamana, ONG fondée en 1999, a pour objectif de faire progresser la qualité de prise en compte de l'environnement et de l'amélioration des conditions économiques et sociales par les entreprises, en impliquant dans cette démarche l'ensemble des acteurs concernés (entreprises, ONG et pouvoirs publics).

L'action est menée sur la filière textile dans le cadre du « programme fibre citoyenne ».

Elle va au-delà du commerce équitable traditionnel et a pour objectif d'impulser une évolution des comportements et des relations commerciales dans une filière existante et organisée.

Les entreprises demandent à pouvoir bénéficier du programme « fibre citoyenne ». C'est alors l'ONG qui accepte ou non leur candidature après avoir notamment vérifié qu'elles respectent bien les réglementations européenne et française de la filière. Elles doivent également au préalable avoir pu réaliser une traçabilité complète de leur activité, sans omettre celle de leurs fournisseurs et sous-traitants.

Cet état des lieux permet de déterminer, en partenariat entre les deux parties, les actions d'amélioration pour mise en conformité.

Yamana a institué un comité de veille et de validation (CVV). Il comprend des représentants de la société civile, des entreprises (organismes professionnels essentiellement) et des pouvoirs publics. Il a pour rôle de valider l'entrée de l'entreprise dans le programme et d'effectuer le suivi des actions qu'elles mènent pour parvenir à produire dans une perspective de développement durable.

Yamana a également vocation à accompagner les acheteurs qu'ils soient publics ou privés, afin de les aider à intégrer des critères prenant en compte le développement durable dans leurs cahiers des charges.

Yamana apporte donc une expertise et un soutien aux entreprises dans une démarche de commerce équitable et de développement durable. Cette ONG existe tout d'abord parce que les entreprises ne vont pas nécessairement souhaiter se positionner dans une telle démarche. Par ailleurs, elles ne pourraient pas pouvoir résoudre toutes les questions liées à cette problématique. En effet, les ONG et les pouvoirs publics, également associés au projet, seront plus à même par rapport à leur activité et leur positionnement de faire avancer certains points, tels que, par exemple, le niveau de rémunération ou le travail des enfants.

Au-delà de l'expertise et du soutien qu'elle apporte, Yamana entend aussi renvoyer chacun aux responsabilités qui lui sont propres. La réunion de l'ensemble de ces acteurs permet d'aborder le sujet de manière exhaustive : approches économique, sociale et environnementale.

Une Méthode originale pour initier des coopérations entre les entreprises et les ONG : la « Place du Marché »

Fr Dr Knopp, Bertelsmann Stiftung – Berlin

L'idée est de mettre en contact les organisations d'utilité publique avec les entreprises pour quelques heures sur le principe du « Speed Dating »

Comme sur un marché, l'offre et la demande se rencontrent et les représentants des deux groupes négocient des accords. Une seule limite : aucune somme d'argent ne peut être versée.

3.2 Les bénéfices pour les entreprises

S'il est assez facile de deviner l'intérêt des ONG dans ces partenariats, il est plus difficile de mettre en évidence celui de l'entreprise. Pourtant, celui-ci est bien réel, mais différent selon les situations. Il est toujours motivé par l'accroissement de la performance économique, dans le cadre d'une stratégie beaucoup plus globale. Des quelques exemples mentionnés par le rapport de l'ORSE (document cité plus haut), on peut retenir 3 types de bénéfices :

- Permettre le **déploiement d'une stratégie commerciale**, en s'appuyant sur une ONG relais qui connaît parfaitement le terrain et le marché visé par l'entreprise. C'est souvent le cas quand des entreprises veulent s'implanter sur des nouveaux marchés dans les pays émergents ; il existe plusieurs exemples de partenariats de ce type au Brésil, par exemple celui de Suez et de l'ONG ESSOR, qui a permis à Suez de s'implanter dans la distribution d'eau de Manaus et de développer un marché sain, en travaillant avec ESSOR sur la réduction des branchements « pirates » ; l'association a pu, avec ses partenaires locaux, expliquer aux populations que le coût élevé de l'eau était partiellement lié à ces branchements pirates, et que le paiement d'un compteur permettait de garantir une eau de bonne qualité sanitaire.
- **Se faire accepter par la population** voisine de ses sites de production. On peut citer comme exemple le partenariat de Total avec Pro-Natura, qui vise à faire accepter les activités de Total au Nigeria. Contrairement à d'autres actions de communication, l'originalité du partenariat entre Total et Pro-Natura est son approche globale et participative, centrée sur le développement local : elle porte à la fois sur des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Sur les conseils de Pro-Natura, Total a permis le développement de projets qui avaient émergé des populations locales, sous forme participative et démocratique,

l'expérience de Pro-Natura ayant permis de structurer le processus de décision.

- Sensibiliser le personnel à des problématiques particulières, **communiquer sur des comportements qui correspondent aux valeurs que l'entreprise veut mettre en avant**. On peut citer le partenariat d'EDF avec la Fondation Nicolas Hulot, largement relayé dans la communication interne de l'entreprise, et qui incite les salariés à devenir acteurs du développement durable, dans leur comportement professionnel et personnel. On peut également citer l'exemple du partenariat entre le voyageur Thomas Cook France et CARE France, où la formation du personnel aux problématiques de développement durable est explicitement mentionnée dans les objectifs du projet ; par là, on cherche à augmenter la prise en compte du développement durable dans les décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise, tout en développant le tourisme éthique que l'entreprise voit comme un gisement de marché à explorer.

Cependant, dans le mécénat comme dans le partenariat, la difficulté est toujours d'évaluer les bénéfices de ces opérations, dont les coûts sont, eux, beaucoup plus visibles. Et la question devient d'autant plus cruciale que l'image de l'entreprise est fortement engagée, ce qui implique également une relation de confiance forte avec l'ONG partenaire.

Les entreprises ont donc tout intérêt à former les acteurs de la société civile, par le biais de ces partenariats, aux principes de bonne gouvernance qu'ils s'appliquent à eux-mêmes, et à forcer les ONG partenaires à monter en compétence. Il y a donc un bénéfice supplémentaire pour les organisations de la société civile à coopérer avec les entreprises : les partenariats avec les entreprises leur permettent de se professionnaliser, en travaillant avec ces acteurs. Ce qui fait qu'au final, si les entreprises s'ouvrent à d'autres cultures au travers des partenariats, les ONG adoptent certaines méthodes de l'entreprise et le partenariat est durablement fructueux.

Le commerce équitable

*Quand on rencontre des acteurs du commerce équitable, on parle avant tout de business. Car, comme le clame la Directrice Générale de FAIRTRADE en Finlande, **le commerce équitable, c'est d'abord du commerce** : campagnes publicitaires, stratégie marketing, chiffre*

d'affaire : pas de doute, c'est un marché à conquérir ; et ce marché attire bien des appétits, avec des croissances exponentielles (doublement des volumes de ventes de produits du commerce équitable en Finlande entre 2004 et 2005). Paradoxalement, c'est justement parce que les produits du commerce équitable sont différents de ceux du commerce traditionnel que le consommateur est attiré et que le marché se développe si rapidement. Alors, marché de dupes ?

Pour bien comprendre, faisons un petit retour en arrière sur l'histoire du commerce équitable : à l'origine, ce sont des associations qui ont commencé à commercialiser par elles-mêmes des produits « équitables », avec leurs propres réseaux de distribution : d'abord par le bouche-à-oreille, directement entre les membres, puis par les « ventes de charité » ; pour étendre son action, le réseau Artisans du monde ouvre quelques boutiques spécialisées, mais le marché ne décolle pas vraiment ; les ventes portent sur quelques produits spécifiques, et le client type est plus militant que consommateur.

Certains acteurs, comme Tristan Lecomte, fondateur d'Alter Eco, estiment qu'il faut aller plus loin et introduire le commerce équitable dans le commerce traditionnel. Ceci dans le double but de toucher des consommateurs qui ne vont pas spontanément acheter dans une boutique équitable, et de profiter d'un réseau de distribution existant, bien maillé et peu onéreux. Mais surtout, dans l'espoir de diffuser l'esprit du commerce équitable le plus largement possible au point de changer les comportements des acteurs du commerce traditionnel pour les amener à plus d'équité.

Cette stratégie des ONG du commerce équitable commence à porter ses fruits : certains distributeurs, sentant le vent tourner et une certaine demande de leurs clients, se rallient au commerce équitable. A titre d'exemple, 100 % du café vendu par la chaîne Marks & Spencer en Grande-Bretagne est désormais issu du commerce équitable. En parallèle, les critiques se développent aussi contre des commerçants qui augmentent leurs marges sur le dos du commerce équitable, puisque le créneau est porteur. Et parfois le doute commence à s'installer dans l'esprit des consommateurs, auprès desquels les commerçants n'ont pas toujours bonne presse, surtout la grande distribution, et qui demandent à être rassurés sur la véritable provenance équitable de la marchandise.

Pour rassurer les consommateurs, les labels « indépendants » se multiplient : label Max Havelaar, filières certifiées,... les labels qui sont issus des ONG présentent le plus souvent la plus grande crédibilité dans l'opinion, du fait de leur indépendance supposée des filières de vente et de tout lobby industriel. A titre d'exemple en Finlande, c'est une ONG, l'Association for Promoting Fairtrade in Finland, qui est l'organisme agréé pour gérer et contrôler le label Max Havelaar dans la filière « aval » (la certification des producteurs est faite par un autre organisme, international). L'organisation de l'association est calquée sur le modèle de l'entreprise, autour de ses 14 salariés permanents, mais quasiment aucun bénévole, ce qui peut s'expliquer par le fait que les membres de

l'association ne sont pas individuels, mais d'autres ONG : syndicats, associations religieuses,...

A l'inverse, l'organisation française Alter Eco utilise la forme de l'entreprise coopérative pour développer et promouvoir le commerce équitable. Elle a développé une démarche de certification (FTA 200), qui, basée sur 200 critères économiques, sociaux et environnementaux, permet de labelliser les produits vendus. Elle va plus loin que la certification et promeut le développement des filières équitables.

Des associations jouent également un rôle militant dans la diffusion de l'information sur le commerce équitable, ses produits, et ses bienfaits. Toujours en Finlande, l'Association for Promoting Fairtrade in Finland s'appuie sur Pro-Fairtrade, une autre association forte de 400 membres individuels, pour relayer l'action locale et promouvoir le commerce équitable auprès des consommateurs.

*Il est étonnant de constater combien **les liens sont étroits entre les ONG et les entreprises dans le secteur du commerce équitable**. D'une part, les ONG qui se sont investies dans le commerce équitable finissent par adopter des modèles d'organisation calqués sur ceux des entreprises, dès lors qu'elles ont l'ambition de développer leur activité au-delà du cercle restreint des « consommateurs militants ». D'autre part, l'essor du commerce équitable et sa normalisation dans la filière de la grande distribution fait peser, aux yeux de certains consommateurs, une suspicion sur son caractère totalement équitable : par leur neutralité et la confiance dont elles bénéficient dans le public, les ONG rassurent le consommateur, et les entreprises ont tout intérêt à jouer la transparence par rapport à ces censeurs. Mais surtout, on assiste avec l'exemple du commerce équitable, à l'émergence d'une nouvelle forme d'action de la société civile auprès des entreprises : grâce à la réussite des produits équitables sur certains marchés, l'idée d'un commerce juste commence à faire son chemin dans les filières commerciales traditionnelles... Le rêve de certains promoteurs du commerce équitable, c'est justement qu'on n'ait plus besoin d'eux car tout le commerce serait équitable. Rêve, ou commencement de réalité ?*

Une ONG très organisée : WEED

Herr Peter WAHL WEED – Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung

WEED est une ONG allemande organisée sous forme d'association à but non lucratif. Elle a été fondée en 1990, suite à la campagne contre les difficultés liées au surendettement des pays en voie de développement. Les membres de WEED avaient remarqué qu'il manquait une contre-expertise dans ce domaine, pour avoir un lobby efficace. WEED voulait contribuer à l'expertise nécessaire dans les questions du développement en relation avec

l'environnement. WEED est donc un think-tank qui met à disposition de grandes ONG de l'expertise.

WEED perçoit la société civile comme le 3^{ème} secteur dans la société, avec l'Etat et l'économie. Elle est l'endroit où se forment des idéaux, des orientations éthiques, culturelles. C'est dans cette perspective que WEED se positionne, souhaitant contribuer au débat naissant de toutes ces idées issues de la société civile.

Son objectif est de contribuer à un monde plus écologique et solidaire.

WEED travaille également à créer des réseaux internationaux et nationaux, qui intéressent des ONG dans plusieurs pays, et à mettre en relation les discours des différentes instances internationales (ONU, FMI, gouvernements), européennes et nationales avec la société civile allemande. En principe, WEED essaye d'identifier des thèmes qui joueront un rôle important dans les années à venir dans le champ politique. Ses membres travaillent sur le sujet et font alors des offres aux interlocuteurs intéressés par la thématique. Sur la question des taxes internationales, WEED a été en avance sur le sujet : ce fut un investissement rentable, puisque des commandes sont maintenant passées sur ce thème. L'ONG rassemble 300 membres et l'adhésion est totalement ouverte.

Il n'y a pas d'indépendance complète vis-à-vis des fonds gouvernementaux. En effet une association a pu voir ses subventions supprimées, pour avoir pris des positions trop radicales. Pour WEED, il est donc important d'avoir une base financière diversifiée.

Les moyens d'action de WEED sont la production d'analyses, d'expertise avec publication et diffusion auprès d'un public défini : certaines ONG, mouvements sociaux, syndicats, églises (groupe cible), certaines administrations intéressées par le sujet.

Les médias ne font pas partie de leur cible, sauf pour quelques spécialistes. L'association a peu d'impact médiatique, elle agit en arrière-rideau. En effet, l'association a créé une base d'information et d'expertise transmise à des ONG telles que ATTAC ou Transparency international qui ont dans leur stratégie le contact médiatique et qui utilisent les travaux de WEED.

Les conditions de leur succès :

- *Choisir le bon sujet, qui soit dans l'air du temps*
- *La qualité intellectuelle et scientifique de leurs rapports. Avoir notamment une connaissance des arguments des « adversaires » démontrant le sérieux des travaux réalisés*
- *Des ressources financières suffisantes*
- *Avoir des partenaires vecteurs de l'expertise réalisée vers un public plus large*

Les limites de leur mode d'action est l'absence de force politique qui permettrait de mettre en œuvre les idées développées ou de les faire valoir

auprès du grand public. Mais c'est aussi un point fort, car cette stratégie permet de développer l'expertise, en donnant du temps à cette activité. Ils mesurent l'efficacité de leur action par les réactions suite à l'étude parue.

Pour prendre un exemple, l'étude sur les conditions environnementales et de conditions de travail pour les produits vendus par Lidl, en provenance des pays en voie de développement est typique de l'action de WEED. Cette étude a été menée en partenariat avec un syndicat. ATTAC l'a reprise, et elle a alors eu un fort impact médiatique ; par exemple, elle a mis sous pression Lidl, qui depuis propose des produits de commerce équitable.

3.3 La communication, élément clé de la stratégie de la société civile

Il ressort de nos entretiens avec de nombreuses ONG un sentiment d'impuissance relative, de frustration à faire entendre leurs opinions de manière suffisamment efficace pour pouvoir influencer rapidement sur les situations. Ce n'est évidemment pas le cas de toutes les ONG, et nous avons fourni un certain nombre d'exemples de réussite.

L'efficacité repose sur la possibilité de l'ONG de faire pression sur les institutions nationales ou internationales décisionnaires ou sur les entreprises, en particulier via l'opinion publique. Que le mode de pression soit institutionnel, c'est-à-dire à travers le lobbying et les groupes d'influence ciblés, qu'il soit informel à travers des manifestations ou encore ciblé en utilisant des campagnes de boycott, l'accès à une diffusion médiatique d'envergure est un élément clé de l'efficacité d'une action.

Les ONG les plus efficaces ont développé une véritable expertise dans leur communication. Elle repose sur plusieurs éléments : tout d'abord une **veille constante** sur l'actualité en général, et pas seulement liée à la thématique de l'ONG est indispensable. Sans remettre en cause leur nature ou la sincérité de leur conviction, les ONG les plus efficaces (Greenpeace aux États-Unis, Transparency International en Allemagne par exemple) guettent dans le flux d'information continue reçu à travers la télévision, les journaux et de plus en plus Internet, le thème porteur du moment à partir duquel ils peuvent réagir en lançant une nouvelle action ou bien en communiquant de nouveau sur un sujet déjà lancé. Cette veille a un

caractère à la fois local et international, cette dernière dimension permettant une capacité à anticiper de manière évidente l'actualité.

Le deuxième élément d'efficacité, commun à toute communication, est la forme. Quelques associations de consommateurs, telle l'UFC avec le magazine « Que choisir » disposent d'un outil puissant de communication vers l'opinion publique, mais la majorité des ONG ne peuvent qu'informer directement leurs adhérents. Le rôle de relais médiatiques est donc vital pour l'efficacité de leur communication. L'attractivité de l'information, comme par exemple le **caractère spectaculaire** de certaines manifestations de Greenpeace, est un atout. Il est néanmoins à double tranchant car une image trop sensationnaliste peut décrédibiliser l'ONG dans une partie de l'opinion publique qu'elle aurait souhaité conquérir. Citons par exemple le cas de la Finlande, où la culture nationale du consensus rejette de manière profonde les manifestations publiques et encore plus à caractère violent, là où l'opinion publique française peut y voir avec sympathie l'expression d'un caractère indépendant.

Il est aussi clair que les ONG se positionnant fortement sur le terrain de l'expertise se doivent de privilégier une communication très contrôlée sous une forme relayée par des médias reconnus. Ainsi les référentiels de certification de l'activité des entreprises, comme par exemple celui développé par VIGEO sur le développement durable, ou la notation du niveau de corruption des États, développée par Transparency International, sont des supports de communication récurrents repris dans un environnement médiatique **valorisant l'expertise** de l'ONG. Ce type de communication a des effets sur le moyen et long terme, mais est, de manière évidente, beaucoup plus stable et permet de développer des relations intéressantes avec l'État et les entreprises. En effet, la « notation » d'activité d'une entreprise par une ONG peut conduire l'entreprise à faire appel à cette ONG en tant que conseillère pour résoudre des problèmes identifiés durant l'évaluation. C'est alors la base pour un partenariat fort amenant l'entreprise à intégrer dans son processus décisionnel les avis de l'ONG, preuve de l'efficacité de l'action de celle-ci.

Un autre élément souvent ignoré des ONG est le **travail en commun avec d'autres ONG**. La représentativité, l'écoute que génère un groupement d'entités de la société civile sont beaucoup plus efficaces que les actions individuelles. Mais les ONG sont très souvent obnubilées par leur indépendance, se désintéressant alors de l'efficacité réelle de leurs actions. Et c'est d'ailleurs là une des

caractéristiques des ONG efficaces : la **concentration sur des thèmes restreints et porteurs**.

A contrario, on constate de manière générale dans la société allemande un recul de l'engagement dans la société civile (partis, syndicats, ONG). Cela peut être dû aux structures assez bureaucratiques de ces organisations. Leur lourdeur de fonctionnement rend difficile la visibilité de leur action. En parallèle, des organisations plus petites et plus flexibles sont en train de se mettre en place et celles-ci ont un nombre croissant de participants et de membres.

De ceci le syndicat IGBCE en a déduit qu'il allait conserver ses tâches traditionnelles (ex : négociations salariales), mais renforcer son travail sur des groupes-cibles. Il entend mettre en place des groupes de travail sur des thèmes précis, qui seront dissout à l'issue de leurs travaux. L'accès à ces groupes de travail ne sera pas uniquement limité aux membres des syndicats, mais ouvert à tous les membres de la société.

Les églises, les partis politiques sont également en train de travailler à la résolution de cette problématique.

3.4 Responsabilisation des entreprises : l'émergence de la RSE et de la notation des entreprises.

Dans les pays où l'État initie et coordonne les activités de RSE, celle-ci s'est établie comme un modèle important pour la gestion publique (par exemple en Grande-Bretagne). Souvent, ces pays sont caractérisés par un style politique coopératif et transparent ainsi que par une approche gagnante envers les défis de la mondialisation. Aujourd'hui la RSE est une réalité pour un grand nombre d'entreprises, et devient une démarche structurée, la meilleure preuve étant la création de la norme internationale ISO 26000 qui normalisera la RSE en 2008.

L'implication du « Top Management » dans la collaboration avec la société civile pour changer l'attitude de l'entreprise envers celle-ci est primordiale. Un exemple de RSE profondément intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise est le cas de Marks & Spencer (chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros, 15 millions de

consommateurs de produits à la marque Marks & Spencer, 65 000 employés) qui s'est doté d'un « Corporate Responsibility Committee » présidé par le PDG. Le système d'achat « Global Sourcing Principles » de Marks & Spencer (140 acheteurs, dont la moitié pour l'habillement et l'autre pour l'alimentation) forme les fournisseurs à leurs propres règles pour qu'ils s'auto-évaluent. La politique RSE de M&S est tournée vers le consommateur, et se base donc plus sur l'avis des ONG (Greenpeace, WWF, Oxfam,...) que sur celui d'agences de notation extra-financières. M&S entretient des relations privilégiées avec un nombre très réduit d'ONG, qui lui permettent d'atteindre, indirectement et par effet de réseau, les interlocuteurs pertinents des autres ONG.

A contrario, trop d'entreprises considèrent encore la RSE comme une forme moderne de mécénat, voire de « bonnes œuvres », là où bien au-delà de ces traditions, les entreprises les plus avancées intègrent les informations, les opinions d'ONG dans leurs stratégies d'entreprise et leur fonctionnement opérationnel. De même que toute grande entreprise se définit une grande mission économique, il est essentiel pour orienter les collaborations avec la société civile et, bien au-delà, pour donner un sens humaniste à l'action de l'entreprise de définir pour celle-ci **une mission sociétale**. Pour être crédible, motivante et efficace, elle sera en rapport direct avec l'activité économique de l'entreprise, la conséquence sur la société de l'action économique de l'entreprise.

Nous avons rencontré beaucoup d'entreprises qui ignorent (voire parfois méprisent) l'influence que peut avoir la société civile sur leurs opérations. On ne peut que constater que malheureusement ce sont souvent les sociétés qui ont déjà été confrontées à des crises qui prennent en compte sérieusement ce sujet : et c'est parfois trop tard comme dans le cas des OGM en France. Ne pas concevoir la RSE et l'ouverture à la société civile uniquement comme une « bonne action » ou une action de communication mais comme une **attitude proactive de vigilance**, et un éventuel moteur de changement au sein de l'entreprise. Développer la veille sociale et sociétale grâce aux ONG pour anticiper et réduire les risques de l'entreprise est une première étape de collaboration avec les ONG, le niveau supérieur étant d'établir des partenariats couvrant le sponsoring, le soutien à des initiatives communes.

Il faut aussi que les entreprises prennent en compte que le développement des partenariats avec les ONG permet de **valoriser**

L'image de la société en externe et en interne, les collaborateurs étant en effet demandeurs au-delà d'un salaire d'un certain nombre de valeurs humanistes dépassant le cadre purement économique traditionnellement dévolu à l'entreprise. Les entreprises doivent s'engager dans la promotion du volontariat de leurs employés en particulier auprès des ONG partenaires. Cette attente de « sens » émanant des sociétés dépasse d'ailleurs les collaborateurs de l'entreprise pour toucher l'opinion publique en général, qui in fine constitue le moteur des marchés des entreprises.

A ignorer cette dimension politique, au sens large du terme, les entreprises agissant dans des secteurs sensibles (santé, agro-alimentaire, environnement, énergie) pourraient se trouver en position concurrentielle défavorable par rapport à des concurrents plus actifs.

VIGEO, une agence de notation dédiée à l'investissement socialement responsable

VIGEO est une agence de notation des entreprises, créée en 2002 par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT. Elle est le leader européen de la notation sociale des entreprises. Elle emploie (en juillet 2006) 62 collaborateurs pour un chiffre d'affaires d'un peu plus de 5 M€. Son capital est constitué d'un tour de table original comprenant trois grandes catégories d'acteurs : des entreprises, des organisations syndicales et des investisseurs institutionnels.

Initialement, une triple ambition présidait à la création de VIGEO :

- *Contribuer à l'émergence d'un standard européen en terme de notation dédiée à l'investissement socialement responsable ;*
- *Faire émerger un leader européen privé de la notation (viable et capable de s'autofinancer) ;*
- *Promouvoir les pratiques de responsabilité sociale dans une approche positive (pas uniquement dans une posture sentencieuse et de stigmatisation).*

VIGEO propose ainsi deux sortes de produits :

- *Un produit d'analyse et de classement sectoriel des entreprises au regard de leur responsabilité sociétale et des risques managériaux associés aux performances de l'entreprise.*
- *Un produit d'audit des process et des systèmes managériaux des entreprises au regard de leur RSE afin d'évaluer les risques et leur niveau de maîtrise.*

La vision de VIGEO de la responsabilité sociale des entreprises tient compte de la vision multipartite de l'actionnariat. Elle s'appuie sur une approche instrumentale (et non morale, au sens des sciences politiques). Selon VIGEO, le stakeholder management / engagement n'est donc pas une fin en soi mais un moyen au service de la performance de l'entreprise.

La méthode consiste à prendre en compte les intérêts et les droits fondamentaux communément reconnus à travers une quarantaine de critères managériaux et opérationnels de responsabilité sociale. Ceux-ci sont regroupés en 6 domaines : respect des droits de l'homme, gestion responsable des ressources humaines, environnement, comportement sur les marchés, gouvernance, engagement sociétal. Ces critères proviennent des conventions internationales et du droit international en général (ONU, OIT, OMS, OCDE, UE), et constituent donc un référentiel opposable.

Cette approche ne prend pas en compte toutes les attentes de l'ensemble des parties prenantes (cf. : AREVA est socialement responsable par rapport à son collectif de travail, mais sera toujours critiqué par Greenpeace) et permet d'éviter un des risques de l'approche instrumentale qu'est le cynisme (s'intéresser non pas aux parties prenantes, mais aux parties puissantes).

Par son approche instrumentale, VIGEO se place au niveau des entreprises qui ont pour objectif la maximisation du profit. La RSE n'est donc pas présentée sur un fondement moral et comme une fin en soi mais comme un moyen à la maximisation du profit, visant à permettre à l'entreprise de prévenir le risque social.

3.5 La société civile doit développer une logique d'« entrepreneur sociétal » ambitieux et conscient de l'efficacité de sa mission

En partant du postulat que les entités de la société civile sont soucieuses de faire évoluer réellement la société, au-delà du fait de faire entendre leurs opinions, la question de l'efficacité réelle de leur action est une question stratégique pour ces entités.

Il en est alors de ces organisations comme des entreprises. Avoir une mission claire, un objectif défini qui soit à la fois ambitieux mais aussi accessible. Face à ces objectifs, l'organisation et le fonctionnement de celle-ci doivent être alignés. Nous avons été frappés d'entendre chez les responsables des ONG les plus efficaces un discours qui dans sa structure et son vocabulaire n'aurait pas

dépareillé avec celui tenu par des dirigeants d'entreprise. Toute ONG aurait intérêt à définir de manière claire :

Une mission

La mission est le reflet des engagements des fondateurs et des membres d'une ONG mais doit aussi être suffisamment circonscrite pour que les ressources limitées de l'ONG puissent avoir un impact réel sur la société d'une part, et que d'autre part l'identification du rôle de l'ONG dans l'opinion publique soit claire.

Des compétences

Action de terrain, expertise, soutien à d'autres organismes, sans exclure aucun de ces modes d'actions, les ONG se doivent d'atteindre un savoir-faire réel dans l'un de ces modes d'action avant d'envisager de s'investir dans les autres modes. L'image d'une ONG est très fortement liée à son mode d'action, et son image est souvent son capital le plus important. Elle se doit donc d'éviter de la brouiller afin que ses adhérents, ses partenaires la reconnaissent. Une communication professionnelle fait indubitablement partie des techniques qu'une ONG doit développer. Ses compétences doivent être aussi évaluées de manière régulière au regard de leur efficacité. Le risque est en effet que les adhérents ou partenaires de l'organisation se détournent de celle-ci pour aller vers une ONG active dans un domaine similaire et jugée plus efficace. La loi de la concurrence existe aussi dans la société civile !

Une organisation et un mode de management

Préciser le rôle de chacun au sein de l'ONG, énoncer clairement le mode et les critères de désignation des responsables et de leur rémunération, les limites de leurs domaines d'action, le processus décisionnel sont des pratiques évidentes dans une entreprise, mais le sont moins dans des ONG fondées sur une base associative.

Le cadre des relations avec l'État et les entreprises

L'ONG précisera sous quelles conditions et dans quelles limites elle souhaite interagir avec l'État et les entreprises. Cette position de principe amènera naturellement la formalisation des collaborations dans ses attentes, les moyens mis en œuvre (humains, financiers) de part et d'autre.

Le financement

Celui-ci doit être le reflet cohérent des ambitions de l'ONG, de son positionnement vis-à-vis de ses adhérents (ONG représentative ou « experte ») et de ses relations avec l'Etat et les entreprises.

La transparence

Tous les éléments ci-dessus doivent être les plus transparents et accessibles possibles aux membres de l'ONG vis-à-vis de l'extérieur.

Ashoka, l'entrepreneuriat sociétal

Olivier Kayser, Vice Président Europe Ashoka

Ashoka est une association à but non lucratif, présente dans 60 pays ; elle joue dans le monde associatif le rôle que le capital-risque joue dans le monde du business. Il y a 25 ans, Bill Drayton fondateur d'Ashoka a fait une observation principale : la force de changement la plus puissante au monde, c'est une idée belle mais si, et seulement si, elle est entre les mains d'un véritable entrepreneur.

L'innovation a eu un impact dans l'industrie, dans le monde du business, mais personne ne s'en occupait dans le monde social.

L'idée de M. Drayton était de se dire que si on était capable d'identifier ces porteurs de projets novateurs à fort potentiel dans leurs phases de lancement de leur apporter un support financier, de leur verser un salaire qui leur permettrait de se consacrer à temps plein à leurs projets d'entrepreneurs sociaux, on aurait un effet de levier absolument extraordinaire. Ashoka est de très loin le réseau le plus important (2700 fellows à travers le monde). C'était devenu nécessaire et possible à la fois, d'identifier quels étaient les points communs et les meilleures pratiques dans leurs activités à forte valeur ajoutée avec une démarche concernant l'identification des nouvelles entreprises et l'exploitation des potentialités du réseau lui-même. Cette notion d'identité qui crée cette communauté de pairs est absolument essentielle, c'est à dire que quel que soit le métier de base, toutes ces personnes vis-à-vis de la société ont le même métier « entrepreneur social » et ont le même rôle dans le monde.

Les critères de choix d'un « Fellow » repose sur l'innovation et l'impact social de son projet, la créativité, la qualité entrepreneuriale et l'éthique de l'entrepreneur.

Entre les entreprises et les entrepreneurs sociaux, il y a des domaines de coopération très importants dus au fait qu'ils servent souvent les mêmes populations et les mêmes clients mais sans coopérer.

L'échange de bonnes pratiques pour la communication avec l'État se fait à travers le réseau, avec une capitalisation du savoir-faire.

4 Conclusion

Une réalité de grande ampleur a émergé ces dernières années : l'irruption de la société civile dans la vie publique.

L'État et les acteurs publics comme les entreprises ne peuvent plus l'ignorer et doivent envisager avec la société civile des modes d'action permettant d'améliorer l'efficacité des choix et des décisions relevant de leur champ d'actions respectifs.

Au regard de notre étude et notamment des divers entretiens conduits en France et des trois thématiques approfondies lors de nos diverses missions à l'étranger sur les OGM, le commerce équitable et le nucléaire, on a pu observer la construction du jeu entre les trois acteurs.

La mission FNEP 2006, dans une démarche d'analyse comparative, a pu constater les bonnes pratiques suivantes. Elles sont susceptibles d'être transposables après étude :

- Favoriser l'implication de la société civile dans les consultations publiques en :
 - Liant le commanditaire d'une consultation, qu'il soit un décideur public ou privé, aux conclusions de cette consultation, tout en garantissant l'indépendance et l'objectivité de l'avis ou de l'expertise conduite. A l'instar du débat public qui s'est tenu en Finlande sur le 5ème réacteur nucléaire, nous recommandons que les conclusions du débat public fassent l'objet d'une réponse motivée du commanditaire. Cette réponse serait ensuite soumise au vote de son instance décisionnelle.
 - Facilitant la participation des représentants de la société civile à travers le financement partiel de leur contribution, à la condition que cette contribution soit réalisée de manière professionnelle et en toute indépendance quant aux conclusions vis-à-vis du donneur d'ordre. Ce financement serait à la charge du commanditaire.
- Mettre en place les conditions de concertation en améliorant le consensus. Pour cela, étudier la possibilité d'étendre la procédure de débat public telle qu'elle existe aujourd'hui à des enjeux plus larges que les projets d'aménagements ou d'équipements. Ceci permettrait à l'État, avec des méthodes de fonctionnement similaires, de favoriser l'émergence de consensus et de jouer pleinement son rôle d'arbitre au nom de l'intérêt

général sur des sujets où le débat est bloqué faute d'espace de dialogues neutres ou non-susceptibles de récupération par la société civile.

- L'État, relayé par les médias, doit mettre autant d'effort à communiquer sur la synthèse objective des différents points de vue amenant la décision que sur la décision elle-même. En effet, trop souvent, le décideur n'a que le souci de justifier la position qu'il prend, ce qui affaiblit la concertation et la richesse des opinions qui s'expriment.
- Favoriser l'émergence d'un lobbying reconnu et transparent (« facts and figures ») au détriment des traditionnels réseaux à la française. Au Parlement, lieu de rencontre privilégié entre les intérêts de la société civile, des entreprises et du pouvoir législatif, ceci pourrait prendre les formes suivantes :
 - Envisager la création de « stakeholders forums » thématiques, informels mais officiels, au sein des assemblées, ou de leurs commissions, à l'image des « all-party-groups » anglais ou « caucus » américains (méthode très courante dans les pays nordiques également). Ces lieux d'échange seraient un lieu d'interface privilégiée entre société civile, entreprises, et pouvoirs publics
 - A des fins de transparence, établir un « registre des intérêts » déclaratif des députés ou sénateurs où sont consignés tous les liens qui ont pu être entretenus dans le passé avec le monde de l'entreprise ou de la société civile, publics ou privés.
- Créer un statut européen spécifique voire mondial (on pourrait imaginer que les Nations-Unies soient moteur sur ce sujet) pour les ONG, différent du statut d'association, leur donnant les moyens de leurs ambitions :
 - Mission claire
 - Transparence du mode de fonctionnement
 - Indépendance financière accrue
 - Professionnalisation sans ambiguïté des équipes
 - Partenariat ONG-entreprise cadré
- Dans chaque entreprise, développer un projet sociétal crédible lié au métier et à la taille de l'entreprise ; ce projet pourra favoriser :

- L'émergence d'une vision partagée de l'apport sociétal de l'entreprise
- La prise en compte en amont, dans les choix stratégiques de l'entreprise, des apports et des attentes de la société civile pour les intégrer, dans la mesure du possible, dans le plan stratégique de l'entreprise.
- L'engagement des employés dans la société civile

Il pourra aller au-delà du mécénat pour développer des partenariats ONG-entreprises crédibles et durables.

- Envisager des nouveaux champs possibles d'intervention de la société civile, en s'inspirant tout particulièrement des bonnes pratiques des pays en voie de développement où la société civile ose s'engager dans les domaines que l'on considérerait comme étant du ressort de l'État ou des entreprises en France, comme par exemple :
 - L'aide financière et économique aux populations les plus démunies à travers le développement du micro-financement, l'aide à la création d'entreprises, alphabétisation dans les quartiers défavorisés, incubateurs de coopératives, lutte contre la violence...
 - La délégation à des acteurs de la société civile de missions de service public ou d'appui économique (associations délégataires de service public au plus près des populations à atteindre).
- Créer les conditions pour rétablir la confiance de la société en la science qui est indispensable au débat et nécessaire au fondement d'une opinion :
 - Les sujets scientifiques renvoyant à des questions de société devraient être abordées dans les programmes scolaires, sur la base d'un contenu élaboré par des comités multipartites, renforçant leur légitimité.
 - L'État devrait repositionner la recherche au cœur et au service d'un véritable projet collectif pour le futur de notre société.
 - Les « scientifiques » devraient réinvestir le champ des médias (presse et internet) au-delà des revues spécialisées afin d'occuper le terrain (sortir de la tour d'ivoire) et amener des éléments factuels sur la base des connaissances « en l'état ».

Annexe 1
—
RAPPORTS PAYS

Mission d'étude en Grande-Bretagne 18 – 24 juin 2006

Introduction

Le premier voyage d'étude de la mission 2006 s'est déroulé du 18 au 24 juin 2006. Le programme, préparé par le *Foreign and Commonwealth Office* comptait huit rendez-vous, sur la trentaine de contacts demandés. Deux étaient consacrés à des personnalités du monde des entreprises (*Monsanto / Bayercrop*, et *Mark and Spencer*), trois à des personnalités liées aux institutions (*House of commons* et *Food Standard Agency*), et trois à des entités de la société civile (*WHICH ?*, *Age Concern*, et la *Royal Society*).

La mission 2006 a choisi d'aborder le sujet d'étude à travers le triple prisme des OGM, du nucléaire civil, et du commerce équitable. Etant donné le contexte britannique, l'ensemble des entretiens a plutôt porté - outre les généralités sur le rôle de la société civile, et le système original de régulation du lobbying au parlement - sur le débat des OGM, qui ne s'est pas réellement déroulé comme en France.

Ce débat semble aujourd'hui bloqué, même si la commercialisation de produits OGM est légale, quoique faible. L'expérimentation en plein champ est quant à elle interdite.

Synthèse des entretiens

Il faut ici rappeler quelques éléments de contexte. Sur les questions sanitaires et alimentaires, on observe un intérêt et une méfiance croissants à l'égard du gouvernement et des scientifiques, depuis les crises répétées des années 1995-2005 (ESB, fièvre aphteuse, lysteria, etc.). La sécurité alimentaire est un sujet de préoccupation important pour le consommateur anglais. Ceci a donné du poids à diverses associations, dont la légitimité reste parfois à définir.

D'une manière générale, l'ensemble des entretiens menés s'est avéré riche d'enseignements. Les grands points qui en sont ressortis sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Les caractéristiques propres du débat public au Royaume-Uni.

En ce qui concerne le débat public (entendu ici comme les relations générales entre Etat, entreprise, et société civile), le contexte britannique semble différent. Les règles en sont plus informelles ; beaucoup de choses ne sont pas écrites, et se passent de l'appui de partenariats ou de contractualisation. A titre d'exemple, le directeur de Mark & Spencer pour la *corporate social responsibility* entretient des relations de travail très suivies avec Greenpeace, qui se rapprocheraient en France d'un partenariat, sans pour autant le formaliser d'une quelconque façon.

Le lobbying ne semble pas être un problème en tant que tel au Royaume-Uni. Il paraît bien intégré, avec des règles d'auto-régulation qui ont l'air de bien fonctionner, fondées sur la transparence et le système déclaratif (code de conduite, etc.). Le lobbying peut être parfois sophistiqué (ex. de WHICH ? qui fait des études poussées dans les circonscriptions des élus qui ont à prendre des décisions sur des sujets les intéressant).

La mission a noté le rôle très important des *charities* (plus de 27000), qui peuvent avoir des missions de service public, en partenariat avec l'Etat (cas de *Age concern* pour les personnes âgées). On ne peut alors limiter la société civile à l'image d'Epinal des ONG contestatrices. Elle offre parfois un panel de compétences allant de l'expertise au lobbying, en passant par la prestation de services (financiers...), ou prend le rôle de *think tanks* dans certains cas.

Contexte du débat public au Royaume-Uni

L'opinion publique semble très sensible à certains points, et oblige les décideurs à appliquer la politique des petits pas dans ces domaines précis. C'est le cas du gouvernement Blair dans le cas du nucléaire civil, ou de Monsanto/ Bayercrop pour les OGM. Sur des sujets polémiques, les acteurs ont à cœur de rendre concret l'objet du débat pour désamorcer les peurs, et de toujours mettre en balance les bénéfices attendus et les risques pris par la société civile. Ce dernier point se retrouve constamment dans les débats.

Une comparaison est éclairante : le problème des nuisances des téléphones portables est réel, mais le consommateur le tolère du fait des multiples avantages qu'il retire de cette technologie. Dans le cas des OGM, il a l'impression que les bénéfices attendus sont

uniquement au profit de l'industrie (économies de pesticides, rendement, etc.), alors que lui ne récolte que les risques.

La mission a été frappée par l'importance de l'agenda et du « timing » du débat, qui peut être déterminant : il faut rentrer dans le débat au bon moment, et rien ne sert de s'y attarder quand il est trop tard. Dans le cas des OGM, les scientifiques ont été clairement en retard sur les médias, alors que concernant les nanotechnologies, le timing a été bon. Ceci permet d'éviter que le débat soit instrumentalisé et rendu passionnel par le premier qui prendra la parole (ex. du Daily Telegraph pour les OGM). Le politique et l'administratif semblent avoir la main sur l'agenda, et à ce titre ont un rôle à jouer. Encore faut-il qu'ils aient pris la mesure du problème, ce qui ne semble pas avoir été le cas pour le débat des OGM (le débat semble avoir commencé à prendre son essor dans les années 1995, Mark & Spencer a retiré ses produits génétiquement modifiés en 1999, la consultation publique n'a eu lieu qu'en 2002).

Il semble important de bien mesurer toutes les dimensions d'un problème. A titre d'exemple, les OGM ne sont pas qu'un problème scientifique, mais un problème économique, de santé publique, de consommation, et doit alors faire l'objet d'un débat public. Des consultations ont certes eu lieu, mais pour WHICH ? (qui est la plus grande association de consommateurs au Royaume-Uni), le débat public est toujours attendu. Lorsqu'une évolution technologique sensible apparaît, il serait opportun que celui qui en est le maître d'ouvrage implique en amont les différents acteurs. Le problème sera d'autant plus aigu qu'il n'y a pas de bénéfice visible immédiat pour les consommateurs.

Mission d'étude en Finlande 18 – 22 septembre 2006

Introduction

Dans le cadre de son étude sur « l'État, l'entreprise et la société civile », la mission annuelle 2006 s'est déplacée en Finlande, à Helsinki, du 18 au 22 septembre 2006. Le programme préparé par la mission économique de l'ambassade de France en Finlande comportait 15 rendez-vous, et une brève présentation du contexte socio-économique de la Finlande par M. Laurent Bergeot, chef de la mission économique.

Le choix de visiter la Finlande était motivé par la renommée du « modèle finlandais » (comme en témoigne la récente visite du premier ministre, Dominique de Villepin, en Finlande) et la capacité de ce pays à traiter les problèmes de société dans un consensus politique national - en particulier, la décision récente de relancer le programme nucléaire civil, décision appuyée sur un large débat national quasi unique dans le monde, alors que la plupart des autres pays européens y ont renoncé sous la pression de l'opinion publique. Cette particularité répondait à l'une de nos trois études de cas identifiées dans le cadre de la mission.

Éléments de contexte

Le contexte socio-économique finlandais

La Finlande est un État « jeune », puisque son indépendance a été déclarée en 1917. Depuis, le pays cherche à affirmer sa singularité et à se démarquer de ses voisins russe et suédois. Ce dernier a exercé son influence sur la Finlande pendant de nombreux siècles, marquant profondément le pays : le suédois, langue maternelle d'une minorité de Finlandais, reste la deuxième langue officielle du pays (enseignement obligatoire jusqu'à 15 ans) ; par ailleurs, la Finlande a conservé de cette époque une administration influente et efficace, dont la tradition remonte au 17^{ème} siècle. Historiquement, la force de

l'administration est d'avoir été créée pour défendre la population contre la noblesse, ce qui peut expliquer le fort capital de confiance dont elle jouit encore aujourd'hui dans l'opinion publique.

La Finlande a développé très tôt une industrie importante autour de son environnement et des secteurs du bois et de l'eau : papier, textile, mais aussi machinisme agricole et électromécanique, filières nécessaires pour l'exploitation industrielle de la forêt finlandaise. L'industrie se développe encore plus après la fin de la deuxième guerre mondiale : la Finlande est dans le camp des vaincus, elle doit donc payer des dommages de guerre très importants à l'URSS, la plupart sous forme de produits manufacturés dont l'Union soviétique a besoin. La Finlande développe donc une industrie lourde importante, dans les secteurs de la métallurgie et de la pétrochimie. En parallèle, le secteur de l'énergie doit se développer pour subvenir aux besoins de l'industrie.

Aujourd'hui, la Finlande conserve une industrie puissante et fortement imbriquée avec le monde rural, avec quelques grandes entreprises de renommée mondiale (Nokia), et une forte implication de l'État dans l'industrie. La perte du client soviétique, dans les années 90, a été à l'origine d'une grave crise qui, si elle est aujourd'hui dépassée, a laissé des traces et a infléchi les comportements économiques et politiques des Finlandais : augmentation du chômage (qui a frôlé les 20% pendant une période), prudence des investisseurs, réticence à une croissance trop rapide des entreprises. Cependant, les Finlandais restent fortement attachés à leur industrie. À l'inverse de la plupart des pays européens, dont l'économie se tertiarise, la Finlande se ré-industrialise : de gros efforts de diversification ont été faits pour résister à la pression de la délocalisation, des investissements très importants sont faits dans l'éducation et la recherche (le pays est aujourd'hui le deuxième investisseur mondial dans la recherche et développement).

Une des principales menaces qui pèsent sur la Finlande est le vieillissement de sa population, plus rapide que dans d'autres pays d'Europe du fait du très faible niveau d'immigration (moins de 2%). Le secteur des services à la personne, qui devient pourtant une nécessité, peine à se développer : les services sont globalement peu productifs.

Principales caractéristiques du « modèle finlandais »

Le modèle social finlandais repose essentiellement sur le principe de l'État-Providence, avec un secteur public dominant et un niveau de fiscalité très élevé, à l'inverse du modèle des pays anglo-saxons.

En parallèle, l'organisation du marché du travail est faiblement encadrée par la réglementation mais régulée par des accords de secteur négociés par des syndicats influents et représentatifs (le taux de syndicalisation, qui approche les 90%, est l'un des plus élevés d'Europe). Le modèle finlandais (qui se rapproche en ces deux caractéristiques du modèle scandinave), se distingue des modèles anglo-saxons, où la négociation est directe entre individu et entreprise, sans syndicats, et du modèle continental (France, Allemagne, pays méditerranéens), où la législation contraignante et protectrice encadre fortement les relations sur le marché du travail.

Une des conditions de réussite du modèle finlandais (et nordique en général) semble être l'acceptation par les employeurs du principe de l'État-Providence (et de son corollaire à savoir une fiscalité lourde), et l'acceptation par les syndicats des efforts de flexibilité nécessaires pour être compétitif. Le système finlandais se rapproche en cela du modèle danois de « flexi-sécurité », alliant flexibilité sur le marché du travail et sécurité renforcée pour le salarié en situation de non-emploi. On peut parler d'un « consensus sociétal », favorisé par une recherche permanente du compromis, fortement ancré dans la culture nordique, et finlandaise en particulier.

D'autres facteurs peuvent expliquer la réussite du modèle nordique : très faible niveau de corruption, administration efficace, un des meilleurs systèmes éducatifs au monde, grands investissements dans la recherche et le développement. Par ailleurs, la vision des Finlandais sur la mondialisation est plutôt positive (des opportunités et des contraintes raisonnables).

Les indicateurs économiques témoignent aujourd'hui des bons résultats du modèle nordique (taux de chômage de long terme faible, investissement élevé dans la R&D...)

Le dossier nucléaire en Finlande

Le paysage énergétique Finlandais

La Finlande dispose de peu de ressources naturelles pour produire son énergie. L'hydraulique, développée assez tôt, ne représente que 15 % de la production. Les 4 réacteurs nucléaires en activité (deux d'origine russe et deux d'origine suédoise) produisent un quart de l'électricité finlandaise ; environ 1/3 de l'électricité est importée, majoritairement de Russie. Pour le reste, la Finlande dispose de productions thermiques fonctionnant à partir de gaz (d'origine russe), de pétrole, de tourbe, ou par recyclage de déchets ; la cogénération est assez développée.

Une entreprise d'état (IVO, devenu entre temps FORTUM) avait le monopole de la production d'énergie. Un certain nombre de grands industriels, grands consommateurs d'énergie, se sont regroupés pour former PVO, une société coopérative de production d'énergie, concurrente d'IVO. PVO vend son électricité à ses actionnaires (les industriels) au coût de production, de sorte que les industriels bénéficient d'une énergie bon marché et à un prix stable.

Les deux entreprises se sont groupées pour former TVO, opérateur chargé du projet de construction du 5^{ème} réacteur finlandais.

Historique du dossier nucléaire

La demande croissante d'électricité incite les producteurs à envisager la construction d'un 5^{ème} réacteur nucléaire. Le premier projet est présenté en 1993 au Parlement mais est rejeté, avec une opinion publique majoritairement opposée au développement de l'énergie nucléaire et une population locale, d'origine suédoise non consultée. La deuxième demande pour un réacteur de 1600 MW sur un site existant, présentée en 2000, est acceptée en 2002 par le vote par le Parlement d'une Décision de Principe (*DiP- Decision in Principle*). Plusieurs facteurs, internes et externes, peuvent expliquer ce revirement de tendance. D'une part, les préoccupations liées au réchauffement climatique et à l'effet de serre ont progressé dans l'opinion publique (cf. : accords de Kyoto) et le nucléaire apparaît comme une alternative crédible. D'autre part, les énergies renouvelables, essentiellement le bois, présentées par les opposants au nucléaire comme une alternative crédible, sont en concurrence avec l'utilisation comme matière première par les grandes industries

du pays. La limitation de la demande en bois pour l'énergie pèserait donc dans la balance finlandaise.

En parallèle, le dossier du traitement et du stockage des déchets nucléaires a avancé. Dès le début des années 1980, le gouvernement prend la résolution de régler d'ici 2000 la question des déchets nucléaires. La solution finlandaise de traitement des déchets devait permettre au pays de prendre lui-même la responsabilité de ses déchets : ni la solution d'exporter les déchets vers l'étranger, ni celle d'une filière de retraitement n'étaient acceptables, cette dernière ayant engendré des coûts beaucoup trop importants à l'échelle du pays. La solution retenue est donc le stockage souterrain définitif dans des couches géologiques profondes. Cependant, cette solution, considérée comme la meilleure solution au regard des connaissances scientifiques actuelles, n'a pu être acceptée qu'à la condition que le stockage soit réversible, de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles solutions, plus efficaces, que pourrait apporter la recherche dans les années à venir.

Le règlement de la question du traitement des déchets nucléaires, suite à un débat national approfondi, est l'une des clés de compréhension de l'acceptation par la population finlandaise d'une reprise du nucléaire. D'autant que cette question du nucléaire, à la différence d'autres pays tels que la France ou les États-Unis, n'est vue que sous l'angle civil et non militaire.

Le processus de décision

Le processus de décision qui conduit à la Décision de Principe de construire et d'exploiter un équipement nucléaire mérite une attention toute particulière et nous semble être une piste intéressante. Il se compose de plusieurs étapes impliquant le parlement, le gouvernement, les différents acteurs impliqués (ONG, autorité de régulation, centres de recherche...) et les municipalités concernées par le projet.

Les principaux jalons sont :

1. L'opérateur qui souhaite exploiter le site (TVO ou Fortum) procède à une évaluation de l'impact environnemental (EIE) de la construction et du fonctionnement de son équipement. Il dépose alors une demande au gouvernement pour obtenir une Décision de Principe sur son équipement, et joint son évaluation des impacts environnementaux à sa demande.

2. Pour les projets nucléaires, le gouvernement demande une analyse préliminaire de la sûreté de l'ouvrage au STUK (autorité de régulation des activités nucléaires) et la position de la municipalité concernée par le projet (qui a un droit de veto sur le projet). Le gouvernement consulte alors les différentes parties prenantes (ONG, médias locaux, experts...) et le ministère du commerce et de l'industrie élabore une proposition de décision.
3. Le gouvernement se prononce sur le projet de décision de principe en prenant en compte le « bienfait global pour la société » et soumet la décision à la ratification du parlement, qui se décide donc sur l'intérêt général en terme de stratégie environnementale et énergétique, et non sur l'intérêt de tel ou tel équipement énergétique.
4. Si la décision de principe est validée, l'opérateur demande un permis de construction au gouvernement (« licence ») ; le gouvernement consulte alors de nouveau les différentes parties prenantes et décide s'il autorise la construction de l'équipement
5. Avant la fin de la construction, l'opérateur soumet une demande d'exploiter son installation, accordée après une nouvelle consultation des parties intéressées.

La décision de principe est celle qui implique le plus les parties prenantes, puisque le parlement et les municipalités peuvent utiliser un droit de veto qui bloque la totalité du projet, obligeant le demandeur à monter un nouveau dossier.

Chaque étape s'appuie sur l'analyse des impacts environnementaux (Environmental Impact Assessment - EIA), remise à jour et critiquée, avec l'aide des ONG, par le ministère de l'environnement, sauf pour les projets nucléaires, où c'est le ministère de l'industrie qui est en charge de l'instruction du dossier.

Les raisons d'un succès

Les différents entretiens font ressortir un certain nombre de facteurs ayant permis l'émergence d'un consensus large autour de la décision de construire le 5^{ème} réacteur nucléaire. Citons, pêle-mêle, les principaux éléments :

- Une recherche permanente du consensus, bien ancrée dans la culture finlandaise ;
- Une forte confiance des Finlandais dans leur administration et leurs scientifiques, qui permet de débattre des sujets techniques de fond, sur des bases objectives et rationnelles - l'autorité de sûreté nucléaire finlandaise (STUK) a ainsi joué un rôle d'arbitre apprécié de toutes les parties ;
- Une communication facilitée par la culture scientifique de bon niveau, liée à un système éducatif efficace et des médias, qui ont apporté, selon tous les acteurs qu'ils soient partisans ou opposants au 5^{ème} réacteur, une contribution positive au débat ;

Il faut noter que cette responsabilité politique des différents acteurs, qui se traduit par cette notion de consensus, va très loin en Finlande : même les ONG anti-nucléaires admettent la décision prise par le gouvernement et le parlement, en reconnaissant certaines erreurs dans leur stratégie de l'époque suggérant peut-être une issue différente à la candidature d'un 6^{ème} réacteur aujourd'hui, alors même que l'idée du nucléaire civil est aujourd'hui soutenue par la population finlandaise.

État, entreprise et société civile en Finlande

Une société de consensus

L'élément essentiel que l'on retient à l'issue des entretiens est l'importance de la recherche du consensus dans l'ensemble de la vie politique finlandaise.

De nombreux comités existent pour consulter, à tous les stades du processus de décision, les différentes parties prenantes. Les comités qui agissent le plus en amont ne cherchent pas à définir des solutions, mais à poser les problèmes sur la table, et à formuler les attentes de chaque partie prenante.

On peut citer l'exemple du « *Committee for the Future* », qui est une commission parlementaire unique au monde chargée de réfléchir aux questions de société dans une perspective de moyen et long terme. Ce comité, associant des parlementaires, des experts, des représentants des entreprises, et de la société civile, s'appuie sur la « méthode de Delphes » (*Delphi method*) qui vise à exprimer les

idées et les arguments sans avoir pour objectif de rapprocher les opinions des différentes parties prenantes.

La vie économique est également très marquée par cette recherche du consensus : les organisations syndicales et patronales sont étroitement associées dans des comités tripartites (État, employeurs, employés), qui, sont à la base du processus de décision en matière économique et sociale.

Néanmoins, cette culture du dialogue et de la recherche du consensus font parfois s'interroger certains acteurs sur le rôle du parlement, dont les prérogatives peuvent apparaître diminuées dans un système où les décisions sont en partie prises en amont par ces différents comités ou espaces de négociations regroupant les différentes parties prenantes (cf. : dans le cadre de la réforme des retraites, l'accord qui a été conclu entre syndicats, les représentants des entreprises et l'administration a pris des options sur la fiscalité, domaine qui relève de la souveraineté populaire exprimée par le parlement).

Une grande confiance dans les institutions et la recherche

Un sondage démontre, et cela nous a été confirmé par plusieurs interlocuteurs, que les finlandais ont une grande confiance dans leurs institutions, dans leur administration et dans la recherche.

La confiance dans les instituts de recherche s'explique par le bon niveau général du système scolaire finlandais. Les sujets scientifiques d'actualité (biotechnologies, énergie nucléaire,...) sont abordées dans les programmes scolaires, sur la base d'un contenu élaboré par des comités multipartites, renforçant leur légitimité.

La confiance dans l'administration et les institutions publiques ne s'explique pas que par des raisons historiques ; la taille du pays favorise la proximité des élus avec les citoyens, de même qu'une volonté affirmée des politiques de conserver la confiance de l'opinion publique. Les corps intermédiaires (syndicats, élus locaux) représentatifs et influents assurent un bon relais de l'information et une décision au plus près des attentes du citoyen (subsidiarité), qui renforce la confiance dans les institutions.

Des ONG diversement perçues

La situation des ONG en Finlande se caractérise par un certain paradoxe. D'une part, les ONG font partie, avec l'Union Européenne

et les partis politiques, des institutions dans lesquelles les Finlandais ont le moins confiance. D'autre part, ils s'investissent massivement dans les nombreuses ONG existantes, dont certaines ont acquis une sympathie très forte (par exemple la Croix Rouge, voire certaines ONG qui assurent des missions de service public, par délégation de l'État).

Il est notable de constater que les ONG contestataires sont très mal perçues par une population qui a majoritairement confiance dans l'État et ses institutions.

Par ailleurs, l'État se place dans une logique de responsabilisation des ONG. Deux exemples sont à noter :

- Les ONG sont associées aux délégations officielles dans les sommets internationaux, ce qui leur permet de donner directement leur point de vue – et permet également à la Finlande de parler d'une seule voix...
- Dans les processus de consultation des parties intéressées, le gouvernement rémunère les ONG sur la base de productions concrètes (rapports, avis,...) sans discrimination par rapport au fond des arguments avancés. Cela permet aux ONG de bénéficier de moyens leur permettant une exposition nationale et au gouvernement de border le débat et d'éviter d'éventuels dérapages.

L'information est donnée globalement assez tôt dans le processus de décision, permettant aux différentes parties prenantes de préciser leur point de vue et argumentation. L'État est présent dans les discussions, mais ne donne pas systématiquement son avis. Les médias contribuent positivement au débat, et sont reconnus pour leur information détaillée et aussi objective que possible (il existe dans la société finlandaise une volonté forte de s'informer sur tous les sujets d'actualité, appuyée par une forte tradition de lecture).

Les OGM

En Finlande, les OGM ne sont pas considérés comme un grand sujet de société qui fait débat. La principale raison est que les semences OGM développées par l'industrie agro-alimentaire ne concernent pratiquement pas l'agriculture finlandaise. Celle-ci reste très traditionnelle et axée sur l'exploitation forestière.

Ce n'est pas non plus du côté des consommateurs que peut venir le sujet de controverse : les OGM commercialisés sont très rares, et ne concernent que certains maïs et dérivés du soja (lécithine,...). Le point essentiel aux yeux de tous les interlocuteurs reste que l'information donnée au consommateur soit la plus complète et objective possible afin qu'il soit en mesure d'établir son choix.

Le commerce équitable

Comme la plupart des pays d'Europe, la Finlande n'échappe pas à la « vague » du commerce équitable. Au contraire, elle connaît un très fort développement (doublement des volumes vendus entre 2004 et 2005), au point d'être au quatrième rang européen par le volume commercialisé. Cependant, le développement du commerce équitable reste limité à quelques produits, et curieusement peu le café, alors que le pays en est un grand consommateur. La différence de prix entre le café « équitable » et le café ordinaire semble être l'explication principale.

La plupart des produits du commerce équitable distribués en Finlande le sont sous le label « Fairtrade », qui est la déclinaison locale du label international Max Havelaar. Le label finlandais est géré par l'Association for Promoting Fairtrade in Finland, créée pour développer et contrôler la filière commerce équitable. L'association regroupe 24 organisations membres (syndicats, associations religieuses,...) et comporte 14 permanents (dont des stagiaires). La certification des producteurs est faite par FLO-Cert (organisme du réseau Max Havelaar). Seules 21 sociétés sont labellisées pour distribuer des produits commerce équitable.

En parallèle, l'association Pro-Fairtrade, qui comporte 400 membres individuels tous volontaires, est le relais de Fairtrade pour l'action locale « militante » auprès des consommateurs et entreprises.

Principaux enseignements

A l'issue de la mission, le principal enseignement que l'on peut retenir des interviews est que le débat sur les grands projets impliquant la société est particulièrement riche et approfondi. Les principales raisons en sont, selon nous :

- la population est réceptive, car elle possède un bon niveau d'éducation et une culture scientifique. Le citoyen a une grande

confiance dans les institutions et les messages sont bien relayés par des médias à la qualité reconnue.

- la recherche du consensus est permanente, et suffisamment anticipée pour permettre à chacun de s'exprimer en s'appuyant sur une méthode acceptée de tous même si les avis divergent sur le fond.

Tous ces éléments ne sont pas forcément transposables directement en France. Quelques pistes de réflexion ultérieures méritent cependant d'être poussées plus loin :

- le financement des ONG sous condition d'une production concrète, quels que soient les arguments de fond développés ; ce point a l'avantage de responsabiliser les ONG et de leur donner les moyens d'étayer sérieusement leurs arguments ;
- la possibilité d'impliquer au plus tôt toutes les parties prenantes, sans chercher trop rapidement une solution, mais en posant d'abord les problèmes ;
- l'importance de l'éducation des citoyens, notamment dans les domaines scientifiques, afin de leur permettre de s'informer par eux-mêmes ; une bonne pratique semble d'accorder en amont les différentes parties prenantes sur le contenu des formations dispensées dans les écoles et universités sur les sujets controversés comme les nouvelles technologies, à la fois en termes scientifiques, techniques et philosophiques ;
- redonner à l'Etat son rôle de « leader », qui indique les grandes orientations, sans pour autant qu'il se substitue aux corps intermédiaires (société civile, administrations locales, entreprises) pour déterminer les modalités concrètes selon lesquelles seront mises en œuvre ces orientations.

Ces pistes de réflexion devront être complétées par les enseignements des prochaines missions à l'étranger.

Mission d'étude aux États-Unis 14 – 21 octobre 2006

Introduction

La mission 2006 de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP) s'est rendue à Washington D.C. et New York pour une semaine (du 14 au 21 octobre 2006) pour enrichir ses recherches sur le thème de l'État, l'entreprise et la société civile. L'étape à Washington était incontournable car, en tant que capitale des États-Unis, elle est au cœur de la politique mondiale ; New-York a été choisie comme un pôle commercial de première importance au niveau mondial.

La mission 2006 de la FNEP est très reconnaissante aux organismes et individus qui ont permis que ce voyage soit organisé. Leur disponibilité et leur contribution à notre étude représentent pour nous un exemple de dialogue entre État, entreprises et société civile.

Éléments de contexte

La société civile est de plus en plus présente dans le fonctionnement de l'État américain, mais joue aussi un rôle de plus en plus important dans l'économie, en étant un partenaire privilégié des secteurs public et privé. Ces relations, sans être nouvelles, sont de plus en plus complexes et étroites ; c'est une évolution majeure, qui constitue à la fois une opportunité et un défi pour le futur.

Lors de cette visite aux États-Unis, les membres de la mission cherchaient à être confrontés à toute la diversité qui caractérise ce pays ; le groupe a rencontré des représentants du gouvernement, aussi bien au niveau fédéral que des États, des représentants d'entreprises et d'ONG, mais aussi des institutions internationales comme la Banque Mondiale et les Nations Unies.

Les entretiens menés aux États-Unis, comme ceux des autres pays, se sont concentrés sur les processus de dialogue dans les relations entre États, société civile et entreprises, plus particulièrement par le

biais des trois études de cas (nucléaire civil, biotechnologies dans l'agriculture, commerce équitable) qui ont permis de rendre concret le débat. En particulier, la mission cherchait des exemples (au niveau national et local) de débats publics dans lesquels la société civile avait été (ou non) intégrée, pour en tirer de « bonnes pratiques » transposables à d'autres contextes ; l'étude de cas d'échec était également édifiante pour comprendre les écueils à éviter.

Observations générales

A l'issue du voyage, un certain nombre de thèmes émergent. Quelques uns des éléments recueillis recoupent des expériences similaires dans d'autres pays, et peut-être que les similitudes observées constituent en soi un premier enseignement : les relations entre la société civile, l'État et les entreprises se heurtent plus ou moins aux mêmes écueils dans tous les pays...

Il est surprenant de constater que la société civile se considère comme désavantagée aux États-Unis, qui sont pourtant considérés comme une démocratie parmi les plus vivantes au monde, avec une conscience citoyenne forte. Tous les représentants de la société civile que nous avons rencontrés constatent leur difficulté à influencer de manière significative l'État et les entreprises ; ainsi, même le statut des lobbys ne leur donne pas de moyens d'action significatifs.

L'État américain, très libéral et marqué par son système fédéral qui partage le pouvoir entre Washington et les 50 États, ne laisse pas beaucoup de place aux représentants de la société civile pour s'exprimer, en comparaison aux grandes entreprises, dont le poids est beaucoup plus important.

Autrement dit, il est évident que l'Amérique est orientée business. Le gouvernement est attentif aux attentes et intérêts des entreprises américaines. Les associations de consommateurs ont également un poids important et peuvent faire valoir leur point de vue dans de nombreux processus de consultation, par exemple les registres fédéraux. Et bien que solidement ancrée dans la conscience publique, l'image des lobbyistes de « K Street » qui ont une influence considérable sur le gouvernement est loin d'être une réalité.

Le lobbying est très développé aux États-Unis. Toutes les composantes de la société civile, y compris les ONG qui combattent le « modèle (économique) américain », sont organisées de façon à produire un lobbying efficace en utilisant tous les leviers disponibles. Agir autrement et recourir à d'autres modes d'action ne présenterait guère de chances de succès de se faire entendre dans la cacophonie des différents points de vue des nombreux groupes d'intérêts américains.

Le rôle des universités et autres institutions comme les *think-tanks* est assez important en regard de ce qu'il est dans d'autres pays. Il semble que les relations entre les campus universitaires, les *think-tanks*, les instituts de recherche, les entreprises et l'État soient beaucoup plus proches qu'elles ne peuvent l'être ailleurs. Cette proximité donne des possibilités d'échanges d'idées plus libres et plus faciles, et favorise le développement des initiatives sociales.

Enfin, les États-Unis sont le siège d'un grand nombre d'institutions internationales, mais également une nation d'immigration : cette dimension internationale favorise une dynamique visant à diffuser à travers le monde les principes de bonne gouvernance et de développement durable ; ces outils sont une réponse naturelle à la question des relations entre gouvernements, entreprises et société civile.

Commentaires spécifiques sur les études de cas

OGM

Contrairement à ce qui s'est passé en Europe, il y a eu relativement peu de discussions sur les OGM et les biotechnologies aux États-Unis. Bien que certains groupes de la société civile (USPIRG, Greenpeace) désapprouvent ouvertement ces technologies, il n'y a pas eu de controverse publique ou de conflit autour de ce sujet.

Le faible engagement du public sur la question des OGM est peut-être le résultat de plusieurs facteurs : contrairement à la situation européenne, les autorités gouvernementales de régulation continuent à bénéficier de la confiance de l'opinion publique. De plus, le secteur de l'agriculture travaille étroitement avec le gouvernement pour promouvoir l'acceptation de ces produits aux États-Unis et dans le monde. Du fait de la puissance de ce lobby, et de la faiblesse

relative des moyens des ONG opposées aux biotechnologies, il y a peu de raisons pour le public de s'engager dans la controverse.

Le silence relatif de l'opinion sur la question des OGM peut également révéler que le public américain est plus réceptif aux nouvelles technologies et aux innovations, que ne peuvent l'être des sociétés plus traditionnelles. De plus, la relation du public à la nourriture est sans doute plus influencée par le prix que dans d'autres cultures...

Commerce équitable

Comme en Europe, la question du commerce équitable est un phénomène récent aux États-Unis. Un grand nombre d'organisations (Greenpeace, USPIRG, World Council of Churches, World Bank, UNDP) cherchent à promouvoir le concept. Mais les produits du commerce équitable ne sont pas largement disponibles aux États-Unis.

En tant que tel, le commerce équitable n'est pas un sujet conflictuel pour l'État, les entreprises et la société civile, ni aux États-Unis, ni ailleurs dans le monde. Alors qu'on pourrait s'attendre à ce que le concept se développe (certaines données statistiques indiquent une progression très forte du commerce équitable), le sujet ne semble pas conflictuel, et le dialogue qui s'est engagé entre les 3 acteurs sur ce sujet devrait se poursuivre dans le futur.

Le commerce équitable, bien qu'il ne représente pas une révolution sociale et économique, est une bonne illustration de la coopération qui peut exister entre entreprises, État et société civile pour accompagner un changement de comportement dans la société : le seul obstacle au commerce équitable est culturel, le consommateur doit accepter de payer plus cher un produit sans bénéficier personnellement d'une meilleure qualité, puisque c'est le producteur qui voit sa qualité de vie augmenter.

Nucléaire civil

Les États-Unis ont connu un débat passionné sur l'énergie, qui a impliqué le gouvernement, les entreprises et la société civile. Un des aspects de ce dialogue a été le choix sur le nucléaire civil, mais le débat public a été très peu actif récemment, faute d'initiatives en faveur ou contre l'énergie nucléaire.

De façon similaire à ce qui se passe dans d'autres pays visités par la mission, la société civile américaine reflète une diversité de points de vue sur l'énergie nucléaire. De toute façon, le pétrole représente une part tellement importante dans le secteur énergétique américain que l'attention du public est surtout focalisée sur cette énergie, au point d'oublier presque les autres : gaz, charbon, nucléaire, énergies renouvelables.

Du fait que le pays est puissance nucléaire (civil et militaire), cette technologie est bien acceptée et le débat public n'est pas aussi passionné qu'ailleurs. De plus, le fait que l'énergie nucléaire permette de réduire à la fois la dépendance énergétique du pays et ses émissions de CO₂ rend le sujet un peu moins conflictuel entre la société civile et ses partenaires de l'État et des entreprises.

Conclusion

La revue de nos trois études de cas dans le contexte américain montre des interactions relativement sereines entre État, société civile et entreprises, sur des sujets qui divisent ailleurs. Les raisons de cet état de fait sont multiples.

D'une part, les 3 études de cas choisies par la mission 2006 sont directement liées aux mécanismes de marché. Alors que la question du capitalisme et de l'influence des entreprises sur l'État et la société est un sujet tabou dans de nombreux contextes nationaux, la société américaine accepte beaucoup mieux cette réalité comme un état de fait – y compris les responsables de la société civile qui peuvent se sentir désavantagés face aux entreprises dans le rapport de force qui en découle.

De plus, les relations entre entreprises et État sont beaucoup plus proches aux États-Unis que dans d'autres pays, même si l'implication directe de l'État dans l'économie est beaucoup moins visible qu'ailleurs. La relation entre les acteurs (société civile, État, entreprise) est beaucoup plus proche des relations qu'on peut nouer sur une « place de marché » ; par exemple, dans le domaine de la recherche appliquée, les liens entre les acteurs sont plus étroits que nulle part ailleurs.

En revanche, le sujet des libertés individuelles est beaucoup plus controversé aux États-Unis qu'ailleurs, de même que certaines questions de politique sociale.

Enfin, la société américaine apparaît plus ouverte à l'innovation et au changement que d'autres sociétés plus traditionnelles. L'idée que l'Amérique se ré-invente elle-même n'est pas qu'un slogan. Alors que certaines questions sociales peuvent diviser (parfois violemment), le fait que les États-Unis soient dans une dynamique constante d'évolution, couplée à une tradition de gouvernement par « essais et échecs », contribue à modérer les conflits sociaux que peuvent connaître d'autres nations. On ne peut pas dire qu'il n'existe pas de divergences d'opinion aux États-Unis, mais les courants minoritaires tendent à avoir moins d'influence que dans d'autres pays visités par la mission au cours de ses voyages.

Mission d'étude au Brésil (Rio de Janeiro) 5 – 10 novembre 2006

Introduction

Dans le cadre de son étude sur « l'État, l'entreprise et la société civile » et conformément aux objectifs de la mission rappelées dans le rapport d'étape France, la mission annuelle 2006 de la FNEP s'est déplacée au Brésil du 6 novembre au 10 novembre 2006.

Compte tenu de l'étendue du Brésil, une partie des membres s'est déplacée à São Paulo, l'autre partie de la mission à Rio de Janeiro. Des membres de la mission retour se sont joints à la mission 2006.

Le programme préparé par la mission économique de l'ambassade de France au Brésil comportait 17 rendez-vous pour la mission de Rio de Janeiro, qui fait l'objet du présent rapport.

Contexte

Quelques données chiffrées du Brésil

Le Brésil peuplé de 188 Millions d'habitants est l'un des pays où les inégalités sont les plus fortes. Les 10 % les plus riches détiennent près de 50 % de la richesse, tandis que les 50 % les plus pauvres détiennent un peu moins de 15 %. En ce qui concerne la concentration régionale de la richesse, la ville de Sao Paulo à elle seule détient 35 % de la richesse du pays, Rio de Janeiro venant derrière avec 12,5 %.

Selon l'institut Pereira Passos, un organisme dépendant de la municipalité de Rio de Janeiro, 6,5 millions de Brésiliens, soit 3,5% de la population du pays, vivent dans des *favelas*, notamment à Rio de Janeiro (1,1 million) et São Paulo (909.000). Un total de 4,2 millions habitent dans les *favelas* des capitales des 27 États du Brésil, un chiffre qui a augmenté de 39,3% au cours des dix dernières années. Le record est détenu par la ville de Belém, capitale

de l'État de Pará, dont 35% des habitants, soit 448.723 personnes, habitent dans des *favelas*.

Le salaire minimum mensuel brésilien est le plus bas parmi les salaires minima des pays d'Amérique latine. Luiz Inacio Lula da Silva a promulgué un décret augmentant le salaire mensuel minimum de 260 à 300 Reals (environ 100€). Les gens de la tranche basse des 10% les plus riches gagnent environ 1000 € par mois.

Les ONG au cœur du processus de démocratisation de la société Brésilienne

Comment articuler démocratie représentative et démocratie participative dans un pays aussi vaste que le Brésil ? Celui-ci est un État fédéral avec de multiples centres de pouvoir et un système complexe d'interdépendance, politique et financière, entre différentes sphères, gouvernementales, non gouvernementales, multilatérales. L'organisation politique et administrative est un emboîtement de l'Union, des Etats, du District Fédéral et des "Municipalités", tous autonomes selon la Constitution. À chaque niveau, sont présents les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. On dénombre environ 5500 municipalités, dont les maires, vice-maires et conseillers sont élus au suffrage universel. Dans ce cadre institutionnel, une véritable recherche d'équilibre entre les structures et les modes de gouvernement puise à des racines très anciennes, dans les mouvements d'éducation populaire, un temps interrompus par la dictature.

L'éducation populaire

Dans les années 50-60, tout un courant d'éducation populaire s'étend à travers le pays ; les mouvements ouvriers, paysans, les syndicats s'organisent, les pastorales populaires émergent dans les diocèses, les Communautés ecclésiales de base (CEB) transforment le visage de l'Église catholique, l'option préférentielle pour les pauvres donne les bases d'une Théologie de la Libération. De même, des centres de formation d'éducateurs sont créés par différentes municipalités. Les partis politiques, et d'abord le parti Communiste, veulent aussi former leurs cadres.

L'éducation populaire se comprend comme un processus de formation intégrée, qui développe les capacités pour l'exercice d'une citoyenneté active, critique et participative. L'individu doit devenir sujet et non plus objet de l'histoire. Citoyen, il pourra user de sa

capacité de création, de proposition, de pression et de protestation. Cet élan multiforme pousse les administrations municipales à impliquer la population dans la formulation et la décision des politiques publiques. Une forte mobilisation autour des réformes sociales de base commence, avec la prise en compte de cet élan par les municipalités.

La dictature

Mais ces premiers essais d'une culture participative sont très vite interrompus par la dictature militaire. Les centres d'éducation populaire sont fermés, les syndicats, les associations de base, les mouvements sociaux sont interdits. Les intellectuels, les leaders des mouvements populaires sont arrêtés, persécutés, torturés. Nombre d'entre eux sont contraints à l'exil.

Pourtant, malgré la répression, qui se poursuit pendant toute la période de la dictature, sous la protection des secteurs les plus progressistes des Églises et avec l'appui de la solidarité internationale, les organisations populaires poursuivent leur travail d'éducation et de culture.

La naissance des ONG brésiliennes et le processus de démocratisation

C'est ainsi que les premières ONG apparaissent au Brésil dans les années 1960-1970 au plus fort de la répression militaire. L'église catholique représente alors l'unique espace d'expression tolérée par les militaires. Les citoyens désireux de lutter pour un retour à la démocratie doivent choisir la clandestinité et l'engagement au sein des structures abritées par l'église notamment les communautés ecclésiales de base (CEB), lieux où se discutent les problèmes quotidiens des fidèles. Des activités proches de la charité chrétienne servent de support alors à des revendications politiques plus profondes.

De leur côté, les exilés (nous en avons rencontré deux lors de nos entretiens, exilés au Chili d'abord puis en France) s'organisent en petits groupes de réflexion autour des alternatives politiques à construire lors de leur retour au Brésil. Certains d'entre eux ont vécu dans des pays communistes, mais dès la fin des années 70, la majorité se retrouve dans des pays d'Europe occidentale, dont beaucoup à Paris. Un regard critique sur le socialisme réel et sur la démocratie dans les pays capitalistes alimente de longues discussions.

Leur retour au Brésil donne alors un nouvel élan au mouvement citoyen. Les exilés apportent leur savoir faire acquis dans des organisations internationales mais aussi des capitaux étrangers qui permettent d'accélérer l'institutionnalisation du mouvement citoyen et son autonomie vis-à-vis de l'église catholique notamment.

C'est dans ce contexte, riche en discussions et polémiques, que naît le Parti des Travailleurs créé par Lula. Comment réunir la diversité et respecter la différence ? À partir du pluralisme des mouvements, des expériences et de la maturité des exilés politiques, des attentes de la nouvelle génération qui n'a connu que la dictature..., tous ensemble vont essayer de bâtir un programme politique !

Peu à peu la dictature se voit délégitimée par l'émergence d'une nouvelle société civile. Une grande campagne nationale est organisée pour demander les élections au suffrage universel (mouvement pour les élections directes) en 1985. La transition démocratique finit par se faire avec l'aval des militaires.

Pour la première fois une véritable articulation se met en place entre les représentants des différentes catégories sociales, des secteurs populaires jusqu'alors exclus en tant qu'interlocuteurs. Les ONG, les syndicats, les mouvements sociaux, les pastorales, les associations de quartiers ou des *favelas*, celles des indigènes, des Noirs, des femmes, etc... se considèrent comme des acteurs de cette nouvelle société civile. Ils vont jouer un rôle actif dans la contribution collective pour élaborer une nouvelle constitution brésilienne : plus de 3000 propositions sont rédigées.

C'est bien de la conquête d'une citoyenneté politique qu'il s'agit, qui veut casser la culture de l'exclusion et ouvrir des chemins pour l'apprentissage de la négociation démocratique. Les travaux en vue d'une nouvelle constitution démocratique et populaire en ont marqué le début : celui-ci doit élargir l'espace pour une gestion participative.

La structuration de la société civile

Les années suivantes, plusieurs autres ONG s'organisent en forum de discussion jusqu'à aboutir au rapprochement des divers groupes existants et à la création de l'ABONG en août 1991. Trois raisons principales poussent à la création de l'ABONG : le sentiment que les ONG sont devenues avec le rétablissement de la démocratie formelle, un acteur social devant participer aux transformations de la société brésilienne ; la nécessité de créer une représentation des ONG brésiliennes qui pourraient s'exprimer dans les réseaux latino-

américains ; et l'instinct de préservation, le plan Collor (président ayant fait l'objet d'impeachment lié à la corruption) de lutte contre l'inflation ayant confisqué les ressources financières d'une grande partie des ONG brésiliennes, poussant au rapprochement des forums régionaux existants.

La conférence des Nations Unies sur l'environnement et le Développement (CNUED) organisée à Rio de Janeiro en Juin 1992 marque également une étape importante dans la reconnaissance des ONG par le grand public et imprime durablement l'idée qu'il faut compter avec leur participation dans le débat.

Un programme du gouvernement Cardoso, le Comunidade Solidaria, représente un pas supplémentaire dans la reconnaissance publique des ONG désignées comme « partenaires » des pouvoirs publics. Avec ce programme lancé en 1995, en vue d'éradiquer la pauvreté et la misère, le troisième secteur (« third sector ») c'est-à-dire la société civile devient central dans les réflexions sur la modernisation de l'appareil d'état brésilien. C'est l'acte fondateur du partenariat des ONG avec l'État qui se poursuit jusqu'à aujourd'hui.

L'ampleur des mouvements alter-mondialistes et l'importance des manifestations organisées par les ONG partout dans le monde leur ont donné une grande visibilité médiatique. Les ONG Brésiliennes ont été à l'avant-garde de ces mouvements en organisant le premier forum mondial à Porto Alegre en 2001.

L'air frais du renouveau de la démocratie

Avec l'arrivée de Lula à la présidence de la République en janvier 2003, les Brésiliens ont rêvé que cette autre manière de gouverner puisse s'étendre au niveau national.

Lancé en effet en janvier 2003 par le président Lula, le programme « Fome Zero » a immédiatement été présenté comme l'une des mesures phares de son mandat. « *Nous allons créer les conditions pour que tous nos compatriotes puissent manger décemment trois fois par jour, tous les jours, sans avoir recours à l'aide de personne,* avait alors martelé le nouveau président. *Le Brésil ne peut continuer à vivre avec tant d'inégalités. Nous devons vaincre la faim, la misère et l'exclusion sociale. Notre guerre n'a pas pour objectif de tuer qui que ce soit. Notre guerre consiste à sauver des vies.* » Politique publique visant à éradiquer la faim et l'exclusion sociale, « Faim Zéro » est né du constat qu'il n'existait pas de démarche intégrée de lutte contre la faim au Brésil. A défaut d'une

organisation commune, les actions isolées menées par l'État ou la société civile perdaient souvent en efficacité, en dispersant les efforts et les ressources. L'idée a donc consisté à associer d'une part État fédéral, gouvernements des États et communes et, d'autre part, la société civile, pour conjuguer les initiatives publiques et privées et permettre ainsi, à l'horizon 2006, de nourrir au quotidien quelques 30 millions de personnes vivant sous le seuil de pauvreté.

Lula a par ailleurs nommé l'économiste brésilien Paul Singer au poste de secrétaire d'État à l'économie solidaire. Son rôle est de « faire progresser l'environnement nécessaire - fiscal, juridique, social - et de relayer l'information ». Une cartographie des pratiques et de l'impact de l'économie solidaire du pays est en cours.

Le gouvernement de Lula a mis en place une méthodologie participative pour l'élaboration du plan 2004-2007 intitulé « Le Brésil pour tous ». Plus de 2.000 organisations sociales, dans les 28 États brésiliens, ont participé ; plusieurs forums sociaux, des séminaires thématiques ont été organisés. Selon les sources du PT, plus de 600.000 personnes représentatives de la diversité de la société brésilienne ont été partie prenante. Cependant bon nombre d'organisations ont été déçues par l'action de Lula et regrettent le peu de formalisation des relations entre les associations et les institutions.

Ce véritable engagement qu'avait pris Lula lors de son premier mandat s'est avéré très décevant vu de la société civile qui pensait que les relations avec le gouvernement deviendraient privilégiées ; de leur point de vue, le Brésil n'est pas encore une « vraie » démocratie. L'égalité n'est pas effective pour tous, ni la participation de la population à la vie démocratique. Les lieux de dialogue entre les parties prenantes et les instances de pouvoir se doivent désormais d'être plus institutionnalisés et renforcés.

Démocratie représentative / démocratie participative

Re-démocratiser le pays

En 1988, la Constitution brésilienne apporte des changements considérables dans les structures politiques et sociales. La décentralisation de la gestion municipale doit garantir la participation de la population à travers des organisations

représentatives. Celles-ci voient leur rôle reconnu dans l'élaboration et le contrôle des décisions municipales à tous les niveaux.

Le conseil municipal est reconnu dans ses responsabilités de cogestion et de contrôle face au pouvoir exécutif. Avec le concours du maire, il élabore les décisions applicables localement. La « Loi Organique » de toute municipalité doit préciser les sujets qui sont de sa compétence législative et d'abord son rôle pour adopter les programmes généraux et le budget municipal.

Les expériences sont riches d'enseignement associant démocratie représentative et démocratie participative. Certes, ces expériences sont encore loin d'avoir produit une véritable culture démocratique dans l'ensemble du pays. Mais elles représentent un acquis essentiel pour affronter les limites et les contradictions léguées par une histoire dominée par les oligarchies.

Les Conseils Populaires et sectoriels

Les lois organiques d'un certain nombre de municipalités brésiliennes prévoient la mise en place de deux autres types de conseils : les Conseils Populaires et les Conseils Sectoriels.

Les premiers sont chargés de discuter et d'organiser la consultation lors de l'élaboration des politiques municipales. Ils sont généralement composés d'associations populaires. Il s'agit d'organismes autonomes, avec leurs propres statuts, non subordonnés à l'Administration Municipale. Les Conseils Sectoriels, quant à eux, sont liés au pouvoir exécutif municipal. Composés de représentants de l'exécutif, du législatif et des associations, ils permettent de suivre la mise en oeuvre de la politique municipale dans chaque secteur. Ils sont des organes de consultation et d'inspection. Le fonctionnement de ces nouveaux mécanismes de discussion et d'articulation entre les divers acteurs sociaux et le pouvoir demande encore d'être mis au point dans plusieurs municipalités.

Les expériences dans la manière de combiner démocratie représentative et participative sont très hétérogènes. La capacité n'a pas été partout semblable à profiter des avantages de la décentralisation, et la participation populaire a été diversement suscitée.

Selon les lieux, selon les rapports de forces, la culture et la tradition du pouvoir local, les programmes, les projets et les mécanismes institutionnels ont pris les formes les plus diverses.

Des exemples d'initiatives locales

- Congrès de la Ville (expérience mise en œuvre dans des villes dont la municipalité est au PT) : il s'agit d'un espace de dialogue permanent avec la ville dans lequel les élus et la société partagent la réflexion sur les politiques publiques et planifient l'avenir de celles-ci. C'est un processus de planification stratégique qui stimule la participation citoyenne dans l'appropriation de l'espace urbain. La citoyenneté n'est pas seulement un acquis institutionnel : l'accès aux droits donne aussi des responsabilités et des co-responsabilités dans la gestion de la ville et du pouvoir local.
- Le Budget participatif (expérience mise en œuvre dans des villes dont la municipalité est au PT) : la mise en place de budgets participatifs où la société civile discute et décide de la réalisation des travaux et des services prioritaires pour la ville. Il n'existe pas au sein des municipalités du PT et du Front de gauche au Brésil un modèle unique : la méthodologie varie selon les municipalités. Par exemple, à São Paulo, il faut souligner que tous les secteurs sont concernés par le budget participatif, toutes les catégories de la population peuvent participer. La société locale est considérée dans son ensemble et tous ses acteurs potentiels contribuent aux choix politiques des priorités budgétaires.
- Au point de départ est créé un mécanisme de débats, de consultations pour appréhender le budget municipal et choisir les priorités en définissant avec la municipalité les projets et les engagements financiers. Avec comme slogan : « Vous décidez et la mairie exécute ». Aujourd'hui plus de 50 % de la population de l'Etat de Sao Paulo, dans 38 municipalités du PT, sont gouvernés par des mécanismes de démocratie participative.
- Commission de gestion des équipements : elle vise à impliquer les usagers dans le contrôle des équipements des villes.
- Forums, conseils municipaux sectoriels (santé, éducation, transports, environnement...) Créés auprès des secrétariats de la

municipalité, ils ont pour but d'élaborer des plans d'orientation et d'action, et de suivre la mise en place des projets.

- Des projets et programmes de développement local sont élaborés dans différents domaines, réunissant tous les acteurs.

Les groupes, les catégories sociales qui étaient exclus du processus de décision en prennent conscience et commencent à participer et influencer les questions qui les concernent. Dans tous les quartiers, les arrondissements, des thèmes tels que l'assainissement, les travaux d'infrastructure, le ramassage d'ordures et le recyclage, la création d'emplois et de revenus, le système de santé communautaire, les services publics de proximité (crèches, écoles, ...), la prévention de la violence, la planification familiale, la question de la place de la femme dans la société, l'organisation communautaire sont discutés et les propositions de projets et programmes sont élaborées et mis en œuvre sur la base de partenariats élargis (ONG, syndicats, églises, centres de recherche, universités).

Un exemple est le projet développé par une ONG rencontrée dans la *Cidade de Deus* dans le cadre de la démocratisation de la ville. Ce projet mis en place en décembre 2005 dans la favela *Cidade de Deus* a pour but de consolider un réseau d'institutions locales capables de promouvoir des programmes et des politiques publiques tournées vers le développement social économique culturel et environnemental du quartier. La création d'une agence *Cidade de Deus* de développement local constitue une expérience innovante dans la mesure où elle vise un développement global piloté exclusivement par les communautés au niveau local. Avant de passer les rênes, l'ONG met en place des cours de formation pour les futurs responsables du réseau, mène des actions comparables à celles menées dans l'agenda Rio enfin de générer du travail et un revenu de manière durable pour la communauté.

Un autre projet est *Água em unidade de conservação* : programme mené en partenariat avec le parc national de Tijuca. Il fait suite à la décision d'instaurer un conseil consultatif afin de mieux gérer la protection de la forêt de Tijuca. IBASE est en charge de former les représentants des communautés (bidonvilles) qui vivent autour du parc qui participeront au Conseil. L'objectif est de mettre en place une gestion participative des ressources hydrauliques du parc afin de responsabiliser les différents acteurs et d'éviter la disparition de ces richesses naturelles. La deuxième action est de renforcer la

légitimité et la reconnaissance de ce conseil par les autorités brésiliennes en charge de la protection du parc.

Dans le domaine social, des nombreuses ONG participent en partenariat avec des universités ou des fondations d'entreprise à des programmes sociaux d'alphabétisation, de formation, d'éducation, d'éveil mais encore d'insertion sociale des populations défavorisées. Tel est le cas de Solidarité France-Brésil, du CEDAC, de FACE, de l'IDACO...

Du local au national voire à l'international

Les nouveaux représentants de la société civile organisée sont les acteurs locaux qui ont été formés d'abord à l'exercice de la citoyenneté politique locale pour, ensuite, agir en groupes organisés dans la perspective de se faire entendre sur les sujets qui les concernent. Ils se mobilisent pour influencer la gestion des politiques publiques. Ils veulent participer et avoir un contrôle social sur la conduite politique, économique et sociale du pays.

Ce sont des acteurs qui travaillent localement, avec des articulations au niveau national et parfois international, pour une économie solidaire, un commerce équilibré, un développement intégré et un environnement sain. Ils interviennent également dans la défense d'une démocratie plus participative, dans l'implantation d'une éthique en politique (lutte contre la corruption notamment qui est un fléau au Brésil), se battant pour les droits de l'homme et défendant un service public de qualité.

Ces représentants de la société civile organisée ne veulent pas remplacer l'État ni le détruire mais lui apporter leur contribution dans un modèle le plus souvent consensuel. De ce fait, les organisations trop radicales comme Greenpeace ou les défenseurs de la terre ne sont pas appréciées, car la logique avant tout poursuivie par les ONG au Brésil est la co-construction avec un jeu gagnant-gagnant.

Aussi, de nombreuses ONG rencontrées parmi les plus importantes de l'État de Rio, voire du Brésil, nous ont fait part de l'influence du débat et des initiatives de la société civile sur les lois tant au niveau de l'État de Rio qu'au niveau fédéral (mise en place d'un secrétariat d'État à l'économie solidaire, loi sur les armes, loi sur l'environnement, collecte des déchets...).

Les PROCON

Si la société civile participe au renouveau de la démocratie, il est à noter également que l'État par certaines de ses initiatives y aide également.

Notamment, les PROCON sont aujourd'hui des organismes d'État mis en place par la loi qui sont établis dans les diverses municipalités pour répondre à des plaintes de consommateurs.

Par la mise en place des PROCON, les Brésiliens se réapproprient leurs droits notamment de consommateur et à ce jour, PROCON constitue une véritable marque au sein de la société brésilienne qui s'affiche dans les médias et, de ce fait, exerce une véritable pression.

L'économie solidaire

Concept de l'économie solidaire

Sous le terme d'économie solidaire se regroupent un certain nombre de mouvements et de concepts différents. Bien que le terme fasse aujourd'hui débat, il recouvre, en plus des théories, des réalités de terrain. L'économie solidaire est généralement considérée comme appartenant à l'économie sociale, certains parlent d'ailleurs d'économie sociale et solidaire. Toutefois la première se réfère plutôt à des organisations bien implantées et occupant une place importante dans la vie économique et la seconde à certaines activités précises visant à expérimenter de nouveaux "modèles" de fonctionnement de l'économie.

L'origine de la mouvance solidaire, qui remonte au 19^{ème} siècle (mouvement coopératif) se situe généralement dans le constat que le système économique libéral répond mal à certains besoins de la population, en particulier dans les milieux dits « défavorisés ». La situation économique désastreuse de certains pays du Sud orientés vers un système plutôt féodal ou clanique, est également une cause d'inquiétude pour les tenants du mouvement, et est à l'origine de certaines actions.

L'économie solidaire telle qu'elle est vue de nos jours possède plusieurs formes, plus ou moins concrètes ou théoriques, et plus ou moins populaires, qui vont du « commerce équitable » en passant par les réseaux locaux d'entraide aux bases plus pragmatiques...

La montée en puissance de l'économie solidaire

Le boom de l'économie solidaire au Brésil ne résulte pas d'un projet syndical, politique ou universitaire : il s'agit d'abord d'initiatives dictées par l'urgence de la survie. Mais à la différence d'autres pays du Sud, ces initiatives trouvent des relais dans la société civile et un écho national, grâce à la capacité d'innovation des mouvements sociaux et culturels brésiliens, et à la présence institutionnelle d'une gauche de transformation sociale. Salariés reprenant leur usine en faillite, femmes d'un quartier s'organisant ensemble pour collecter, trier et vendre les déchets, paysans ayant conquis leurs terres et s'installant collectivement, tous les secteurs de l'économie brésilienne sont concernés.

Au total, 3550 coopératives associaient 2,8 millions de travailleurs en 1990 ; elles étaient 5100 en 1998, employant 4,4 millions d'associés, aujourd'hui c'est plus de 20000 coopératives au Brésil.

Les universités constituent un autre fort point d'appui au développement de cette économie solidaire. La première initiative date de 1994, à Rio de Janeiro. La Fondation Oswaldo Cruz, une unité de la Faculté Nationale de Santé Publique de Rio, est située à proximité immédiate de la *favela* de la Marée, un des hauts-lieux du narco-trafic à Rio. Les balles perdues sifflaient souvent aux oreilles des étudiants, au point que l'administration avait dû blinder les fenêtres. « Les professeurs, en contact avec les favelas, identifièrent la racine sociale de la violence : environ 80% des chefs de famille des favelas étaient sans emplois. Ils demandèrent alors l'aide d'une autre université, celle de Santa Maria, du Rio Grande do Sul, où il y avait un cours de coopérativisme, pour aider à la création d'une coopérative de travail qui puisse proposer des prestations d'abord à l'Université elle-même, puis au marché en général. De cette initiative est née la coopérative de Manguinhos, qui rassemble aujourd'hui environ 1200 familles, et se consacre à la prestation de services et à la production industrielle d'appareils sanitaires ». Le mouvement s'est généralisé dans les universités brésiliennes, puisqu'au cours des toutes dernières années 14 d'entre elles ont créé des « **incubateurs de coopératives** », où étudiants et professeurs mettent leurs compétences techniques et organisationnelles au service des projets issus des communautés locales.

Créé en juin 2003, à l'occasion de la 3^{ème} réunion plénière brésilienne d'économie solidaire, le Forum brésilien d'Économie solidaire (FBES), est aujourd'hui l'instance nationale d'organisation

de débats, d'élaboration de stratégies et de mobilisation du mouvement d'économie solidaire au Brésil. Le FBES représente, également, le mouvement d'économie solidaire auprès des pouvoirs publics (Fédérales, États de la Fédération et des municipalités, par le biais de la Coordination nationale et des Forums des États et des municipalités), et auprès des entités, des réseaux et des organismes nationaux et internationaux.

Les limites du commerce équitable Nord-Sud : devant les limites du commerce équitable Nord-Sud, des organisations brésiliennes construisent aujourd'hui un système de commerce alternatif et local. Elles ont créé le forum d'articulation du commerce éthique et solidaire (FACES) et organisent aujourd'hui la réflexion au niveau national et international avec la volonté d'influer sur les législations.

Les institutions de micro-crédit

L'inadaptation des offres bancaires aux besoins du monde rural a encouragé l'éclosion d'institutions alternatives de financement.

Les années qui ont précédé l'élection du gouvernement Lula ont été marquées par des politiques et des stratégies visant la construction d'un cadre réglementaire et le renforcement des institutions de micro finance, perçues comme le véritable levier au développement des micro-entreprises, à la croissance, et à l'emploi.

La loi sur les OSCIP en 1999 a réglementé la situation de quasi-illégalité dans laquelle les IMF se trouvaient. Il est octroyé aux OSCIP le droit de réaliser « des expérimentations non lucratives (...) des systèmes alternatifs de production, de commerce, d'emploi et de crédit ».

Les coopératives de crédit sont au nombre de 1400 environ en 2004 représentant 1,9 millions d'associés. CRESOL, l'un des plus importants réseaux brésiliens de coopératives de crédit rural, compte plus de 40 000 bénéficiaires dans la région sud du pays ; elle tente de stimuler les paysans à cultiver de manière écologique (agrobiologie, agro écologie....) en octroyant notamment des crédits spéciaux aux éco-paysans.

Investissement responsable, RSE

En 1992 la campagne contre la faim a eu beaucoup de succès (dons d'aliments, créations de comités, etc.) et les entreprises y ont fortement adhéré et ont pris conscience de leur responsabilité envers

la société. Cette campagne a inauguré le mouvement de la RSE au Brésil.

Un exemple remarquable à noter, issu de la société civile, est le processus de large concertation des diverses parties prenantes (entreprises, institutions , ONG...) initié et piloté par IBASE ayant conduit à l'élaboration d'un modèle de bilan social aujourd'hui utilisé et reconnu par les sociétés cotées en Bourse.

Aussi, de nombreuses entreprises à ce jour consacrent une part de leur budget à des œuvres socialement responsables. Tel est le cas de C&A qui finance une fondation dont la mission consiste à se préoccuper essentiellement des enfants et adolescents défavorisés (apprentissage de la lecture, éducation...).

IBASE est d'autre part à l'origine de la création d'un réseau international composé d'ONG, de syndicats, d'organismes environnementaux, d'associations de défense de consommateurs et des droits des femmes, de mouvements sociaux établis en janvier 2002 - qui prône parmi ses objectifs le renforcement des associations internationales qui oeuvrent pour des pratiques socialement responsables et l'influence de la législation en la matière.

Conclusion

Cette démarche brésilienne par certaines de ses expériences faites d'équilibre, de partenariat, notamment au niveau local entre démocratie représentative et démocratie participative où chacune respecte son rôle et est à sa place, ne peut-elle contribuer au débat français ? Ici aussi s'exprime le besoin de multiplier les espaces pour l'exercice d'une citoyenneté plus active, où les rapports de pouvoir soient ouverts à la contestation démocratique.

Mission d'étude au Brésil (São Paulo)

5 – 11 novembre 2006

Introduction

Dans le cadre de son étude sur « l'État, l'entreprise et la société civile », la mission annuelle 2006 s'est déplacée au Brésil du 05 au 11 novembre 2006, à São Paulo et Rio de Janeiro ; chaque délégation établissant son propre rapport, le présent rapport porte sur la mission à São Paulo.

Le programme préparé par la chambre de commerce franco-brésilienne comportait 12 rendez-vous, avec plusieurs acteurs de la société civile (principalement des ONG), du monde des entreprises, et du secteur public.

Le Brésil présente des intérêts variés dans le cadre de la mission, du fait de trois caractéristiques originales :

En premier lieu, c'est un pays démocratique à la tête duquel a été élu un président soutenu par les classes sociales les moins favorisées et ayant souvent le moins de moyens d'expression, à tel point qu'on le désigne parfois comme étant le président de la société civile ; celle-ci est d'ailleurs fortement développée, avec de nombreuses ONG œuvrant pour la réduction de la pauvreté, l'éducation, l'insertion sociale.

Ensuite, c'est un pays dont l'agriculture est également au centre de divers enjeux (distribution des terres, OGM, biocarburant...) intéressants pour deux de nos études de cas : d'une part, les biotechnologies sont un enjeu fort et une piste évoquée pour la modernisation de l'agriculture brésilienne ; d'autre part, le premier produit du commerce équitable par le volume de ventes est le café, dont le Brésil est un grand producteur, tant par les quantités produites que par la qualité et la renommée du café brésilien.

Enfin, c'est à la fois le pays auquel appartient la majorité du bassin amazonien, avec toutes les problématiques liées à l'environnement, et un grand pays industriel, en plein développement – il est même classé parmi les 4 pays stratégiques pour le commerce mondial

(« BRIC » : Brésil, Russie, Inde, Chine) ; dans la gestion de la ressource naturelle, il s'agit de concilier des intérêts contraires des différentes parties prenantes : minorité ethniques dont la forêt est le lieu de vie traditionnel, multinationales exploitant les ressources en bois, ONG et associations s'investissant dans la protection de la nature, État brésilien...

Le contexte socio-économique brésilien

Le Brésil est un pays jeune. Colonie portugaise fondée au 16^{ème} siècle, le pays ne connaît un réel début de développement économique, essentiellement tiré par le commerce, qu'à partir de la deuxième moitié 19^{ème} siècle.

Le Brésil est riche de très nombreuses ressources naturelles : pétrole, minerais, mais également eau douce en abondance, et l'immense forêt amazonienne. Les conditions climatiques favorisent une agriculture riche et diversifiée, qui permet au Brésil d'être parmi les premiers exportateurs mondiaux en sucre, jus d'orange, café, maïs, coton et soja, pour ne citer que les principaux produits connus.

Pour exploiter ces richesses naturelles, l'état de São Paulo voit le développement rapide d'une grande industrie de transformation ; aujourd'hui, il concentre 40% de l'industrie métallurgique du Brésil, 50% de son industrie mécanique (premier pôle automobile du pays), 40% de son industrie d'équipements électriques, 60% de son industrie chimique et 70% de son industrie pharmaceutique. L'État compte aussi plus de 150 banques commerciales et une quinzaine de banques de développement, qui assurent 68 % des transactions brésiliennes. Une telle concentration fait dire de São Paulo qu'elle est la capitale économique de l'Amérique du Sud, même si son leadership décline face à la montée en puissance d'autres États industriels du Brésil.

Après des années de dictature militaire et une période difficile qui a suivi, le Brésil est aujourd'hui un pays politiquement et économiquement stable, avec une croissance et une inflation maîtrisées. Traditionnellement, les grandes industries étaient très liées à l'État, tant par les commandes publiques que par la présence de l'État au capital de nombreuses entreprises ; toute l'industrie est alors régulée par l'État, et l'ouverture du Brésil sur l'extérieur, à partir des années 1990, ainsi que les privatisations menées depuis 1993, ont conduit à de vastes restructurations qui ont fortement

ralenti la croissance ; depuis, les principaux indicateurs économiques se sont nettement améliorés.

L'État, surtout le niveau fédéral, est considéré par beaucoup comme peu efficace et les Brésiliens ont un faible niveau de confiance dans leurs hommes politiques – probablement l'héritage de la dictature militaire et d'années de corruption. Le niveau de fiscalité est élevé mais le niveau de service est faible : certains disent du Brésil qu'il a « la fiscalité de la Suède avec les services publics du Congo ». Cependant, une large partie de la population échappe à l'impôt car la part de l'économie souterraine est très importante : le travail non déclaré représenterait jusqu'à 50 % de l'activité !

Il n'en reste pas moins qu'une partie de la population demeure très pauvre. Grâce au programme « famine zéro » conduit par le Président Lula (mais initié par le précédent gouvernement), la famine a quasiment disparu du Brésil. Un système de protection sociale existe, notamment pour les retraites, mais il demeure très inégalitaire : paradoxalement, seuls les plus riches – ceux qui ont un travail déclaré – y ont accès !

Il y a fort à faire pour rattraper des décennies de sous-investissements dans les infrastructures ; une loi récemment votée favorise pour cela les partenariats public-privé pour financer ces investissements gigantesques. La plupart des opérateurs de grandes infrastructures (ports, entrepôts, secteur énergétique, transports routiers et ferroviaires,...) sont des entreprises récemment privatisées.

Les acteurs

Une société civile vivante et diversifiée

Au travers des entretiens que nous avons menés, nous avons pu voir de nombreuses associations, de tailles très variées et avec des objectifs divers : des petites associations locales oeuvrant dans l'éducation des jeunes, jusqu'aux associations représentant les entreprises d'un secteur, en passant par l'union des coopératives et les associations de consommateurs. Le tissu associatif du Brésil n'a rien à envier à celui d'un pays comme la France.

Nous avons également rencontré plusieurs associations regroupant des entreprises ou des professionnels ; ces organisations sont

équivalentes à ce que l'on pourrait qualifier en France de syndicats professionnels, que nous n'avions pas retenus comme organisations de la société civile, mais plutôt du monde économique, selon la définition que nous avons choisie dans notre rapport d'étape. Cependant, plusieurs de ces acteurs ont insisté sur le fait qu'ils se considèrent faisant partie de la société civile : d'une part ce sont des organisations à but non-lucratif pour elles-mêmes, d'autre part elles considèrent qu'elles ont une action politique qui va, selon elles, au-delà de la simple défense des intérêts directs de leurs membres ; c'est le cas par exemple d'ABESCO, qui défend et promeut les économies d'énergie, au-delà du seul chiffre d'affaire des professionnels de ce secteur.

Il faut également noter qu'il existe au Brésil un syndicalisme (patronal et salarié) « officiel », payé par l'impôt syndical (que tout salarié paie, qu'il soit syndiqué ou non), qui est différent de ces organisations professionnelles indépendantes et ne recevant aucune subvention de l'État ; cependant et en raison de la puissance de l'économie parallèle, ce syndicalisme officiel ne touche qu'une partie de la population...

Les moyens d'action des organisations de la société civile dans le contexte politique ne sont guère différents de ceux que l'on trouve dans la majorité des pays démocratiques : lobbying, communication grand public, magazines d'information destinés aux membres, expertises, articles dans la presse mais également manifestations et pétitions ; on peut citer l'exemple (un peu surprenant) des manifestations suscitées par la Chambre de Commerce de São Paulo (en fait une association privée d'entrepreneurs).

L'ensemble de la société civile, à l'image de l'économie, se mondialise. Les relations entre organismes équivalents dans différents pays sont de plus en plus fortes, avec une solidarité nord-sud qui est déterminante pour le développement de la société civile brésilienne (notamment par l'apport de financements). On remarque que les associations faisant partie d'un même réseau ont des principes de fonctionnement similaires dans les différents pays : l'exemple des associations de consommateurs des différents pays visités par la mission (toutes membres de *Consumer International*) est particulièrement sensible.

Les entreprises, moteur du développement

A l'instar de ce qui se passe pour les associations, le monde économique est très dynamique et contribue directement par son activité à l'essor du pays ; la bourse de São Paulo (BOVESPA) et le CEAGESP (entrepôts, équivalent du marché d'intérêt national de Rungis) sont deux exemples d'entreprises très dynamiques qui cherchent, par leur action, à contribuer à l'essor du pays. Ancienne entreprise publique privatisée il y a quelques années, CEAGESP est une des clés du système de distribution alimentaire dans l'État de São Paulo ; sans parler de délégation de service public, on peut considérer cet exemple comme un service d'intérêt général assuré par une entreprise privée.

BOVESPA s'est donnée pour mission de permettre aux entreprises brésiliennes d'accéder aux financements boursiers internationaux en leur donnant les clés et des outils pour améliorer leur gouvernance et donner confiance aux investisseurs ; il semble que le système fonctionne, puisque les entreprises suivant ces programmes ont de meilleurs résultats en moyenne que les autres entreprises cotées à BOVESPA ; des efforts particuliers sont faits sur la formation, que ce soit celle des dirigeants d'entreprises que celles des petits actionnaires (particuliers), dont BOVESPA cherche également à accroître le nombre. Les critères de gouvernance des entreprises prônés par BOVESPA vont bien au-delà de ce qu'impose la loi, et petit à petit la loi évolue pour rattraper ; BOVESPA se considère donc comme une force de progrès et de proposition pour l'État brésilien.

En parallèle, des entreprises s'impliquent dans d'ambitieux programmes de développement solidaire ou de responsabilité sociale. L'exemple de NATURA fait référence dans le monde entier, dans le domaine de la préservation de l'environnement et du bien-être des salariés au travail : l'entreprise est tellement attractive qu'elle a reçu 27000 candidatures pour une quarantaine de postes de jeunes diplômés...

Un État qui laisse faire en régulant

L'État, qui s'est beaucoup désengagé du monde économique, y compris des principales infrastructures nationales, n'en reste pas moins présent. Beaucoup regrettent son manque d'efficacité et une certaine lourdeur de l'administration. L'organisation fédérale ne

facilite pas non plus la lisibilité, et l'État local est ressenti comme beaucoup plus proche que le niveau fédéral.

Cependant, il semble être à l'écoute des propositions de la société civile et des entreprises, et nous avons vu plusieurs exemples de lois qui ont été proposées par la société civile et votées : c'est le cas par exemple, pour la lutte contre les « fausses coopératives » qui détournent les facilités offertes aux entreprises coopératives pour profiter de main d'œuvre plus flexible (proposition de loi portée par UNISOL, association de promotion du mouvement coopératif) ; c'est également le cas pour la loi sur l'affichage de la TVA sur les factures, proposée par l'Association Commerciale de São Paulo pour faire prendre conscience aux Brésiliens que tout consommateur paie l'impôt par le biais de la TVA (et donc doit profiter des services de l'État à la hauteur de ce qui est payé !) ; c'est enfin le cas dans le domaine des économies d'énergie, où les professionnels du secteur ont obtenu des avancées dans ce domaine.

La mise en œuvre, récemment autorisée par la loi, de partenariats public-privé s'inscrit assez naturellement dans cette démarche, où chacun joue un rôle bien spécifique : l'État définit les priorités, sur la base de propositions de la société civile (et un peu du monde économique) ; les projets sont mis en œuvre par le monde économique, et dans une moindre mesure par la société civile, mais dans ce cas il s'agit plutôt de pallier les déficiences de l'État...

Visions sur la société civile en général

La question du financement des ONG

De façon générale, la faiblesse des organisations de la société civile est leur difficulté à obtenir des fonds : contrairement à une entreprise, elles n'ont pas de service à vendre contre rémunération, ou du moins ce n'est pas leur activité principale ; elles n'ont pas non plus le pouvoir, contrairement à l'État, de contraindre à payer une taxe – sauf la cotisation des membres, sous peine d'exclusion de l'association – pour financer un service d'intérêt général.

Deux modèles de financement parmi les ONG rencontrées :

- Pour celles qui ont une base constituée d'entreprises ou d'acteurs économiques, l'auto-financement par les cotisations des membres est la règle. Quelques prestations de service

permettent de compléter le revenu, dans une proportion qui peut atteindre jusqu'à 50 % du budget.

- Les autres ONG, plutôt du domaine caritatif, dépendent largement des subventions internationales et de partenariats avec des ONG internationales ou des fondations ; il y a très peu de subventions de l'État vers les associations.

Dans le premier modèle, on est plutôt sur le mode du service payant, les membres cotisant pour être représentés (bénéficier d'un « service » de représentation). Dans le second modèle, les associations assurent une mission de service d'intérêt général, mais sont peu financées par l'État, ce sont donc d'autres organismes qui jouent le rôle des bailleurs de fonds ; c'est le modèle le plus précaire, car l'action de l'organisation dépend toujours d'entités extérieures...

Enfin, il faut noter une réticence de certaines ONG au mécénat d'entreprises, par peur de la corruption et de perdre leur indépendance ; dans ce cas, on trouve l'association de consommateurs brésiliens (IDEC), qui va même plus loin en exigeant de ses employés qu'ils respectent un code de bonne conduite vis-à-vis des entreprises : à ce prix est la préservation de l'image de l'association dans l'opinion...

Représentativité ou légitimité ?

La question de la représentativité des organisations de la société civile est également une question fondamentale. Nous retiendrons la réflexion d'Andres Pablo Falconer, chercheur et coordonnateur exécutif d'ABDL (association brésilienne pour le développement du leadership), qui préfère parler de la légitimité des ONG plutôt que de leur représentativité.

La représentativité basée sur le nombre d'adhérents n'est pas la meilleure mesure du poids des ONG car l'opinion des membres, aussi nombreux soient-ils, ne représente pas forcément l'opinion publique dans son ensemble. La légitimité peut reposer sur plusieurs piliers : expertise technique, image auprès du public, ou capacité à porter des projets qui n'auraient aucune chance d'aboutir sans les ONG (rôle d'intermédiaire) ; le cas des projets de développement en forêt amazonienne est cité, où le gouvernement et les entreprises n'auraient jamais pu établir le contact avec les populations locales (et faire aboutir les projets !) sans l'intermédiaire des ONG

implantées localement, qui connaissent le terrain, les risques, les enjeux.

Conclusion

Le principal enseignement que l'on retient des entretiens est que les entreprises comme la société civile se positionnent clairement comme moteurs du pays, par leur activité propre comme par leur action plus politique. Il s'ensuit un formidable dynamisme, possible car le pays est encore jeune et laisse beaucoup d'espace à l'initiative et à l'innovation.

L'État brésilien (que ce soit l'État fédéral ou les États) n'est pas omniprésent dans l'activité économique ; il tient compte des demandes des partenaires de la société civile et des entreprises. Cependant, l'administration est jugée lourde, parfois corrompue et peu efficace ; les Brésiliens n'attendent pas grand chose de leur État et préfèrent avancer par eux-mêmes, à l'inverse de ce qu'on peut parfois constater en Europe, et en particulier en France, où on attend beaucoup de l'État.

Plusieurs interlocuteurs ont tout de même insisté sur le point suivant : l'élection du président Lula, issu de la société civile, n'est pas aussi déterminante qu'on veut bien le croire en Europe, et n'apporte pas de changement radical dans la vie politique du pays. Pour grandir encore, le Brésil doit relever plusieurs défis, et en particulier celui de l'éducation : plus de 80% de la population active brésilienne n'a que 4 années d'école alors qu'il en faudrait 12 pour être correctement formé. Ce point est cité dans de nombreux entretiens comme préalable et gage de la réussite de tous les projets, qu'ils soient économiques, politiques, sociaux et environnementaux.

Mission d'étude en Allemagne

4 – 8 décembre 2006

Introduction

Notre motivation à étudier la situation allemande était due au fait que l'Allemagne est le premier partenaire économique de la France et avec celle-ci l'un des piliers fondateurs de l'Union Européenne. Le mode de fonctionnement de ce pays a donc une forte influence directe, avec les entreprises allemandes implantées en France par exemple, et indirecte, via l'U.E. principalement, sur ce qui peut arriver en France.

D'autre part, avec un modèle socio-économique beaucoup plus consensuel que le modèle français et un modèle politique décentralisé plus proche des citoyens, la prise en compte de la société civile nous paraissait plus mature qu'en France.

Notre voyage d'étude comptait dix neuf rendez-vous dont quatre étaient consacrés à des entreprises, quatre à des institutions et onze à des entités de la société civile. Notre éclairage privilégié sur les OGM, le commerce équitable ou le nucléaire civil n'a pas été aussi pertinent qu'ailleurs, dû d'une part au profil de nos interlocuteurs et d'autre part au fait que certains thèmes, comme le nucléaire, ne sont plus aujourd'hui des thèmes sur lesquels il est possible de débattre en Allemagne. Nous en avons tiré par contre des enseignements complémentaires sur les processus de participations aux décisions de la société civile.

L'État

L'Allemagne est un état fédéral, ne l'oublions pas, et cela implique tout simplement que l'importance des Länder dans le fonctionnement de l'État est capitale, que ceux-ci ne peuvent pas être oubliés dans une décision nationale. L'autonomie des régions, leur culture d'indépendance par rapport au pouvoir central, leur proximité avec la population locale ont bâti cette légitimité bien plus ancrée dans le mode de fonctionnement allemand que français. Toutes les structures, des entreprises, des syndicats, des églises

reprennent cette dimension régionale pour qu'un débat complet puisse avoir lieu à cet échelon, voire à l'échelon communal.

Ces débats régionaux sont suffisamment fréquents et riches pour qu'au-delà de la législation (exemple: aménagement du territoire, aéroport du Brandenburg : 20 ans d'études et de procès et 3 ans de construction), les Länder prennent l'initiative de lancer ces consultations comme par exemple lors de la modification des heures et jours d'ouverture des commerçants dans le land du Brandenburg. Cette consultation a concerné des syndicats, des associations de détaillants, les églises, les organisations de tourisme. Il faut toutefois différencier les contacts informels qui sont très fréquents, et la participation formelle, lors d'un processus législatif. Par exemple, lors du débat sur les prix de l'énergie le projet de loi va être communiqué à toutes les associations concernées, qu'elles soient industrielles ou de consommateurs.

Il n'y pas de processus particulier pour identifier les associations représentatives, celui-ci étant totalement ouvert. L'OCDE avait noté ce point faible dans des processus précédents, les nouveaux entrants étant auparavant défavorisés dans ce système, car n'étant pas connus. En 1998, l'Allemagne était un des premiers pays à libéraliser le marché de l'électricité. Cette libéralisation a généré de gros problèmes au niveau des particuliers d'une part, et d'autre part au niveau des nouveaux fournisseurs d'électricité, ceux-ci n'ayant pas encore d'associations pour les représenter. Cela a mis un certain temps pour que ces entreprises s'organisent et puissent être un partenaire du ministère de l'industrie, car pour ce dernier les fédérations des producteurs d'énergie et de consommateurs devaient commencer à négocier entre eux pour s'entendre sur les modalités d'ouverture du réseau, afin que l'État n'intervienne pas.

Les entreprises

On retrouve au niveau des entreprises ce souci de proximité dans la communication que l'on a vu au niveau de l'État sous ces différentes formes et cette importance de l'environnement comme élément stratégique de l'entreprise.

Ainsi une entreprise comme Total, active dans le secteur sensible de l'énergie, intègre les données environnementales et sociétales dans son « business case » en s'imposant ses propres contraintes de sécurité au-delà des réglementations nationales. Localement ils organisent de multiples opérations « portes ouvertes » avec des

écoles ou des réunions avec des riverains pour expliquer les circonstances d'un incident. De même, chaque site a toute une série de partenariats avec des associations locales.

En Allemagne, chaque mouvement politique a une préférence pour un type d'énergie ce qui induit, au final, une variété importante de technologies énergétiques sur le sol allemand. Par exemple, pour une centrale au charbon, Electrabel s'est posé la question d'être en mesure ou pas d'investir dans ce secteur. A travers des contacts noués avec des entreprises du secteur énergétique, des instituts universitaires de recherche et des associations, ces discussions ont notamment pu les amener à choisir certaines technologies à mettre en œuvre. Dans le cadre d'une association spécialisée dans les énergies, un fonds a été créé où des sociétés ont participé à la mise en place d'un projet pilote pour le développement d'une nouvelle technologie.

Le développement du projet, notamment l'obtention des permis (durée 2 à 3 ans), génère des contacts avec des associations extérieures. Le processus est lourd mais relativement prévisible, sauf lors de réticences locales très fortes et militantes. Ce militantisme existe dans d'autres pays d'Europe mais l'avantage en Allemagne est sa transparence. Les groupements d'intérêts ont l'habitude de ce genre de discussion. Certains groupes comme Greenpeace voyagent de centrales en centrales, mais il y a aussi des associations de résidents locaux. Lors des procédures de permis, les autorités locales indiquent les groupements d'intérêts qui vont se manifester. Ils sont invités aux tables rondes liées au projet. Il faut savoir que des référendums locaux peuvent être organisés, sous certaines conditions. Un résultat négatif peut bloquer le projet et annihiler le consensus politique obtenu autour d'un projet.

Ainsi les entreprises, comme la Deutsche Bahn, sont très sensibles à l'identification et à la compréhension des acteurs locaux. Tout est mis en œuvre pour entretenir de bonnes relations avec la population. Par exemple, le chef de gare a la responsabilité de l'interface avec les églises qui disposent de locaux dans les grandes gares pour un accueil social. Les groupes représentatifs sont identifiés de trois manières : s'ils sont nationaux, par les employés qui ont des engagements, par des personnels spécialisés formés en politique qui font la liaison entre la DB et le Land, ou alors le groupe omis se manifestera de lui-même. Deux services de la DB sont spécialisés dans les relations avec les groupements de la société civile et les

politiques, et un membre du conseil d'administration (Retraité politique SPD de la Bavière qui s'occupe à plein temps du lobbying et des relations avec les ONG) est spécialisé dans ce domaine.

Dans la consultation de projet d'infrastructure, ce sont les autorités, qui au final, octroient le permis. Il n'y a aucun moyen direct de blocage pour les groupements d'intérêts. Cela implique que des ONG, si elles veulent influencer le processus, doivent parvenir à mobiliser fortement la population locale pour pouvoir organiser et faire voter un référendum local.

Dans les entreprises allemandes, les représentants syndicaux ont un rôle fort dans les décisions opérationnelles et stratégiques de la société. Ils participent notamment aux conseils de surveillance. Les syndicats participants à la prise de décision vont donc ensuite la porter. Néanmoins, la cogestion est aujourd'hui perçue par le BDA (Confédération Patronale Allemande) comme un problème politique en Allemagne, par l'obligation de tout négocier. D'autre part, il y a une tendance selon laquelle les grandes entreprises ont un accès direct au Ministère et à la Chancellerie, avec le risque d'effets négatifs à moyen-terme et de sous représentation des PME-PMI.

La société civile

La société civile a une représentation forte en Allemagne, avec des organisations particulièrement bien structurées. On peut noter la présence traditionnellement active des églises et des syndicats.

Elle a également des formes d'organisation spécifiques au pays. Ainsi, c'est le cas des fondations politiques. Créées à l'issue de la seconde guerre mondiale, elles avaient vocation à participer au processus de démocratisation du pays, chaque parti politique en ayant une qui lui était rattachée. Nous avons ainsi pu rencontrer la Fondation Heinrich Böll.

Autre spécificité, contrairement à la France et à la Grande-Bretagne notamment, la protection des consommateurs repose peu sur le mouvement associatif, mais essentiellement sur des structures mises en place par les Länder. Dès lors les quelques associations de consommateurs existantes, telle que la *Verbraucher Initiative*, doivent faire preuve d'imagination pour proposer des prestations originales et attirer vers elles des adhérents, alors que le service offert par le Land est gratuit.

De manière générale, nos interlocuteurs, représentants actifs de la société civile, se sont inquiétés du recul de l'engagement des Allemands dans la société civile. Sont mises en cause des structures lourdes qui impliquent une bureaucratisation de l'activité de ces associations. Parallèlement de nouvelles structures plus souples émergent et occupent le terrain d'une autre façon.

Une réflexion associant institutionnels, syndicats, églises et associations a donné lieu à un rapport conséquent sur cette problématique afin de trouver les moyens de régénérer l'engagement des citoyens.

Ce dernier voyage à Berlin a permis également, grâce aux interlocuteurs rencontrés de conforter ce qui avait déjà été perçu lors des différentes missions et des entretiens conduits en France avec des représentants de la société civile :

- Importance du choix des modes de financement : garantir son indépendance totale en s'auto finançant (Greenpeace), avoir une indépendance relative en diversifiant, autant que possible, l'origine des subsides (WEED) ou action avec un rendu compte lourd en dépendant de financements publics exclusivement (H. Böll)
- Diversité des modes d'expression de la société civile qui, tous malgré leur différences, peuvent être le support de la reconnaissance de l'activité menée par l'ONG : expertise, appui sur les médias, lobbying (reconnu de manière institutionnel auprès du Bundestag), choix de thèmes d'action proches des préoccupations des citoyens, pour ne citer que les principaux modes d'action rencontrés

On note également dans certains domaines (protection des consommateurs, écologie par exemple) des partenariats lancés avec des entreprises ou d'autres ONG, afin de s'appuyer sur les compétences de chacun et donc faire avancer de manière active, les idées défendues par l'organisation.

ANNEXE 2
—
CONTACTS PRIS PAR LA MISSION

Contacts France

M. Fouad BENSEDDIK
Directeur Recherche et Relations Institutionnelles
VIGEO

M. Didier BEUTIER
Président du Groupe de Paris
Société Française d'Energie Nucléaire

M. Christian BRODAGH
Délégué interministériel au Développement Durable
Directeur de Recherches
Ecole des mines de Saint-Etienne

M. de BENOIST
Président de la section questions économiques générales et conjoncture
Conseil Economique et Social

M. Eric de RIEDMATTEN
Directeur de la Communication
Siemens France

Mme Nicole DELLERO
Société Française d'Energie Nucléaire

M. Richard DESCOINGS
Directeur et Chef d'Etablissement
Institut d'Etudes Politiques de Paris

M. Hubert DU MESNIL
Directeur Général
Réseau Ferré de France

M. Yann FICHET
Directeur des relations Institutionnelles et Industrielles
Monsanto

M. Olivier GENEVIEVE
Président
Sucre éthique

M. François GERIN
Directeur Général Adjoint
Siemens France

Jean-Claude GUILLON
Directeur Stratégie et Communication
Limagrain

Jacques HINZY
Président
UNICEF France

M. Charles JOSSELIN
Sénateur des Côtes d'Armor
Sénat

Mme Marie-Line JULLY
Responsable du secteur Sud-Est
Yamana

M. Olivier KAYSER
Vice Président
Ashoka Europe

M. Daniel LEBEGUE
Directeur
Transparency International France

M. Patrick LEGRAND
Mission environnement et société
INRA

Mme Corinne LEPAGE
Présidente
CAP 21

M. Charles LY WA HOI
Directeur du Développement Durable
Centres Distributeurs E. Leclerc

M. Yves MANSILLON
Président
Commission Nationale du Débat Public EPR

M. Rémy RISSE
Chef du bureau des productions et consommations
Délégation au Développement Durable
Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable

M. Thierry SANIEZ
Délégué Général
CLCV

M. François THIBOUST
Directeur des relations publiques
Bayer Crop Science France

Contacts Allemagne

Stephan GARBER,
Responsable infrastructure and services
Deutsche Bahn AG (DB)

Michel MALLET
Directeur Général
TOTAL Deutschland GmbH

Dephine SAUCIER
Directrice communication
TOTAL Deutschland GmbH

Herr von SCHOLZ
Directeur Général
Electrabel Deutschland AG

Frau Angela SCHNEIDER-BODIEN
Expert des questions européennes
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Herr Ulrich HÜTTENBACH
Questions juridiques et internationales
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

Herr ELSHOLZ
Secrétaire du syndicat
Industrie Gewerkschaft Bergbau, chemie, Energie

Dr GOSEWINKEL,
Co-responsable du groupe de recherche sur *civil society, citizenship
and political mobilization in Europe*
WZB research - Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Gemeinnützige Gesellschaft mbH

Herr KRUG
Directeur de la représentation de Berlin
Greenpeace e.V. - Politische Vertretung Berlin

Herr T MUNCHMEYER
Directeur adjoint
Greenpeace e.V. - Politische Vertretung Berlin

Herr T BREUER
 Expert des technologies nucléaires (Hambourg)
Greenpeace e.V. - Politische Vertretung Berlin

Herr Christian WÖSSNER,
 Responsable pour la presse et les politiques
Deutsches Atomforum e. V.

Herr Thilo SPAHL
 Directeur de la Communication
Kompetenznetze.de networking for innovation

Herr Dr Kai Uwe BINDSEIL
 Directeur général
Kompetenznetze.de networking for innovation

Dr Rebekka GÖHRING
 Responsable du département relations transatlantiques
Heinrich-Böll-Stiftung

Frau Dr KNOPP
Bertelsmann Stiftung

Herr Pr Dr ELSHORST
Transparency International Deutschland e.V.

Herr Hans-Joachim SCHADEBOTH
 Responsable de la section politique sociale
Deutscher Gewerkschaftsbund DGB

Frau Sigrid BACHLER
 Responsable de la division politique économique
Deutscher Gewerkschaftsbund DGB

Herr Peter WAHL
Weltwirtschaft, Ökologie & Entwicklung e.V. (WEED)

Herr Georg ABEL,
 Gérant de l'association
Die VERBRAUCHER INITIATIVE e.V.

Herr Markus KAMRAD
 Adjoint à l'attaché de presse du groupe parlementaire des Verts
BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Bundesgeschäftsstelle

Herr Martin LEHMANN-STANISLOWSKI
 Chef du Département Politique Economique
Bundesministerium für wirtschaft aund technologie

Herr OEHLER
Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg
Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg
BundesMinisterium für Gesundheit
Biotechnologisches innovation Gentechnik

Contacts Brésil – Rio de Janeiro

Mme ADA

Directrice

Coopcarmo

<http://www.autreterre.org/fr/projects/2-coopcarmo/1-introduction.aspx>

Mme Aurea ALENCAR

Instituto C&A Brazil

www.cea.com.br

Mme Dianelle BRIGS

Secrétaire d'état adjoint du droit du consommateur

PROCON

www.proconrj.gov.br

Mr Antonio CARLOS HORTAN

Président

Pronatura Brazil

www.pronatura.org.br

Mme CHRISTINA

Employée

Coopcarmo

<http://www.autreterre.org/fr/projects/2-coopcarmo/1-introduction.aspx>

Mme Marcia C.RIBEIRO

Présidente

Association Solidarité France-Brésil

www.sfb.org.br

Mme Monica de ALMEIDA PATRICIO

Assessoria de responsabilidade Social

Coordonadora de Desenvolvimento de Projetos

FIRJAN – Federação das Industrias do Estado do Rio de Janeiro

www.firjan.org.br

Andreia de OLIVEIRA GERK

M. Luiz ARENTZ

Ministère de l'agriculture

Rio de Janeiro

Rosemary GOMES
Assessora Nacional
*Programa Economia Solidaria (Forum d'Articulation du Commerce
éthique et solidaire)*

Mme Mayria JUCA
Responsable de la coordination du portail Internet *comunidade
Viva Rio*
www.vivario.org

M. Paulo LIMA
Executive Director,
RITS – Information Network for the third sector
www.rits.org.br

Mme Claudia MANSUR
Coordonnatrice pour les questions sociales
IBASE – Instituto Brasileiro de análises Sociais e Economicas
www.ibase.br

Mme MARGARIDA
Directrice
Défenseurs de la terre
Rio de Janeiro

Cédric PRIETO
Consul Général Adjoint
Consulat de France

Mme Christina RIBEIRO
Présidente
Association Planeta Organico
www.planetaorganico.com.br

Melle Emmanuelle ROBERTZ
Coopérante de l'ONG « autre terre »
Coopcarmo
<http://www.autreterre.org/fr/projects/2-coopcarmo/1-introduction.aspx>

M. RODRIGO,
Président
IDACO
www.idaco.org

Mlle SCHEUERMAN
Responsable projet
Pronatura Brazil
www.pronatura.org.br

M. Joao SUCUPIRA
Directeur
IBASE – Instituto Brasileiro de análises Sociais e Economicas
www.ibase.br

M. Pedro STROZENBERG, SPDH
Membre fondateur
Viva Rio
www.vivario.org

Mme Ilona SZABO de CARVALHO
Responsable de la coordination contre la violence
Viva Rio
www.vivario.org

CEDAC
www.cedac.org.br

Contacts Brésil – São Paulo

Claudio AVANIAN JACOB
Listings and Issuers Development
BOVESPA – São Paulo Stock Exchange

M. Marcos B. EGYDIO MARTINS
Chief Sustainability Officer
NATURA Cosméticos

Leonardo T. L. da COSTA
Listings and Issuers Development
BOVESPA – São Paulo Stock Exchange

Maria Cecilia de A. P. AMARAL,
Directeur exécutif
*ABESCO – Associação Brasileira das Empresas de Serviços de
Conservação de Energia*
<http://www.abseco.com>

Marcel DOMIGOS SOLIMEO
Superintendant
Associação Comercial de São Paulo

Arildo MOTA LOPES, President
UNISOL Brasil
<http://www.unisolbrasil.org.br>

Carla LIMA MASSOLLA
Administrateur
Instituto Kairos

Ana LUIZA CERNOV
Assistente de projetos
OBSERVATORIO SOCIAL

Andres PABLO FALCONER
Coordinateur exécutif
*ABDL : Associação Brasileira para o Desenvolvimento de
Lideranças*
<http://www.abdl.org.br>

Lucy PAMBOUKDJIAN
Development and International Relations
BOVESPA – São Paulo Stock Exchange

João PAULO VEIGA
Coordinateur de site SP
OBSERVATORIO SOCIAL

Helton PIMENTA CUMMING
Président
Instituto Kairos

M. Marcos PO
IDEC

Nivaldo RUBENS TRAMA
Président
Abiodiesel – Associação Brasileira das indústrias de biodiesel
<http://www.abiodiesel.org.br>

Nilson TADASHI ODA, Adjoint au Président
UNISOL Brasil
<http://www.unisolbrasil.org.br>

Francisco José VAZ de MELLO CAJUEIRO, Président Directeur
Carmo Zeitune, membre du conseil d'administration
CEAGESP
<http://www.ceagesp.gov.br>

Contacts Finlande

M. Jorma AURELA
Responsable sécurité des installations nucléaires
Ministère du Commerce et de l'Industrie

M. Laurent BERGEOT
Conseiller Économique et commercial
Ambassade de France
Mission Économique

M. Olli ERNVALL, Directeur communication
VTT (centre national de recherches techniques)

M. Eero HOVI
Directeur des études
SAK/Metalliliitto (syndicat du métal)

M. Jyrki KASVI
Député vert
Pr Osmo Kuusti
Comité pour le Futur

M. Sixten KORKMAN
Directeur Général
EVA (Finnish Business and Policy Forum)

Mme Heidi KORVA, Directrice communication,
Mme Tuulia SYVÄNEN, Directrice Générale
FAIRTRADE

Mme Gunvor KRONMAN
Présidente
Comité pour la politique de développement

M. Kari KUUSISTO
Vice-Président
Finnish Youth for Nuclear Energy

M. Tapio KYTÖLÄ
Directeur des Affaires Internationales
MTK(syndicat des agriculteurs et des propriétaires forestiers)

Pr MIKKO KARA, Vice-président
VTT (centre national de recherches techniques)

Mme Anneli NIKULA
Vice-présidente et directrice communication
TVO

M. Jouni NISSINEN
Finnish Association for Nature Conservation

M. Markku NURMI
Directeur de recherche
Ministère de l'environnement

M. Matti OIVERKKAMÄKI, Vice-président
Commission pour la Génétique

Mme Irma SALOVURORI, Secrétaire générale
Commission pour la Génétique

Mme Sinikka TURUNEN
Secrétaire Générale
Finnish Consumer Association

Dr Seppo VUORI, Responsable clientèle
VTT (centre national de recherches techniques)

M. Eero YRJÖ-KOSKINEN
Finnish Association for Nature Conservation

Contacts Grande-Bretagne

Mr Mike BARRY
Head of Corporate Social Responsibility
Marks & Spencer

James BRIDGE
Age Concern

Mr Tony COMBES
Director of Corporate Affairs UK & Ireland
Monsanto

Mr Trevor DENHAM
EU & international Strategy Branch
Food Standards Agency

Matthew HAMLYN,
Clerk Environnement, Food and Rural Affairs Committee
House of Commons.

Dr Bernie JONES
Head of International Policy
Royal Society of Science

Dr Julian LITTLE
Public & Government Affairs Manager
Bayer CropScience

Sir Phillip MAWER
Parliamentary Commissioner for Standards
House of Commons

Ms Louise RESTELL
Campaigns project manager
WHICH

Ms Michelle SMYTH
Public affairs for food campaigns
WHICH

Contacts USA

Ms. Tehmina AKHTAR
Energy and Environment Group, Bureau for Development Policy
United Nations Development Programme
New York

Mr. Jack BOBO
Special Negotiator for Biotechnology
Agriculture, Biotechnology and Trade Affairs
Economic and Business Bureau
U.S. Department of State
Washington, D.C.

Mr. Chris FERGUSON
World Council of Churches
New York

Ms. Kathryn HAUSER
Executive Director
Trans Atlantic Business Dialogue
Washington, D.C.

Mr. Arun KASHYAP
Energy and Environment Group, Bureau for Development Policy
United Nations Development Programme
New York

Mr. Patrick KILBRIDE
Office of the United States Trade Representative
The White House
Washington, D.C.

Mr. Ed MIERZWINSKI
Consumer Issues
U.S. Public Interest Research Group
Washington, D.C.

Mr. Carroll MUFETT
Advocacy Division
Greenpeace
Washington. D.C.

Mr. Jem PORCARO
Energy and Environment Group, Bureau for Development Policy
United Nations Development Programme
New York

Ms. Carolyn REYNOLDS
World Bank Civil Society Team
Washington. D.C.

Ms. Ariel SCHWARTZ
Initiative for Policy Dialogue
New York

Ms. Shari SPIEGAL
Initiative for Policy Dialogue
New York

Ms. Caroline VAGNERON
World Bank Civil Society Team
Washington. D.C.

Ms. Sharon WIENER
Special Negotiator for Biotechnology
Agriculture, Biotechnology and Trade Affairs
Economic and Business Bureau
U.S. Department of State
Washington. D.C.

Contacts Bruxelles

M. Nils BEHRNDT
Membre du Cabinet du Vice Président
Commission Européenne

Susan BIRD
Coordinatrice des politiques
Commission Européenne, Direction Générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances

Raphaël DELARUE
Attaché parlementaire
Parlement européen

Jean FERRIERE
Administrateur
Commission Européenne, Direction Générale au Commerce

Lise ISAKSSON
Chef d'Unité
Commission Européenne, Direction Générale Développement

Charles de MARCILLY
Consultant
Eslnetwork

Emmanuel SELLIER
Responsable du Bureau de représentation auprès des institutions européennes
Électricité de France

Annexe 3
—
BIBLIOGRAPHIE

1. *La société civile en question* – M OFFERLE, La Documentation Française – n° 888 (mai 2003)
2. *Lobbying et vie politique*, E GROSSMAN, La Documentation Française – n° 918 (nov 2005)
3. *La montée en puissance de la société civile mondiale* – F. LERIN, P SANE – Courrier de la Planète, juin 2001 (édité par l'UNESCO)
4. *La société civile et l'OCDE* – J WEST – Synthèses (décembre 2001)
5. Objectifs du millénaire pour le développement, plus d'excuses ! Recommandations des organisations de la société civile pour 2005
6. *Des associations en général... vers une éthique sociétale*, rapport de JP Decool, député du Nord au Premier Ministre (mai 2005)
7. *Contribution au débat* – Rapport du Conseil Économique et Social sur la société civile (14 mai 2002)
8. *Rapport d'information sur la présence de la France dans les institutions européennes* – Assemblée Nationale n° 1594
9. *Rapport Destot* – Assemblée Nationale, (13 avril 2005)
10. *Partenariats stratégiques ONG / entreprises*, rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, juin 2005 – Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises
11. *Projet Objectifs du Millénaire, investir dans le développement* – rapport du Secrétariat Général de l'ONU
12. *Le commerce équitable*, Tristan LECOMTE – Ed Eyroles

Annexe 4

—

LES PROMOTIONS PRECEDENTES DE LA FNEP

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

Pays visités :

Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :

L'Ombudsman

Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

La perception des aspects négatifs de l'industrie

Politiques nationales et marché mondial

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffage.
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Pays visités :

Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuëla) et Sénégal

Etudes sur :

Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :
Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :

Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

Pays visités :

Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :

Développement industriel et relations extérieures

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
FRANGIALLI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipeement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG, Retraité.

Pays visités :

Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :

Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Péchiney Balzac.
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
MENY Yves	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

Pays visités :

Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :

La condition du travail dans la grande industrie

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rotschild et Associés.
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

Pays visités :

Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

Démographie française : quelle politique pour la France

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondé de Pouvoir, BNP.
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
NEME Jean-Paul	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :

Enseignement supérieur et vie professionnelle

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipe/CNET, EDF.
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
LAINE Sylvie	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Brevet d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

***Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias***

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
CACAS Joël ☞	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Délégué Orientation et Valorisation, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
RIBAUT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

Pays visités :

Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique, Norvège

Etudes sur :

La Mer

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardenne.
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
TIMSIT Alain 	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuëla

Etudes sur :

L'emploi

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffage.
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

Pays visités :

Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur :

La Santé

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
BARBEROUSSE Patrice	Maîtrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurisk UAP.
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplômé d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :

Le consumérisme : consommateurs et vie économique

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

Pays visités :

Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur : **Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion**

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :

Le commerce extérieur et la balance des paiements

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

La sauvegarde de l'environnement

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des P et T, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

Entreprise et système éducatif

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d') Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d') Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.
MARMONIER Luc†	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

La communication interne et externe des grandes entreprises

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départemental de l'équipement du Var.
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

Pays visités :

Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

Les nouvelles formes de management face à la compétition économique

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

Pays visitée :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Les nouvelles entreprises de la culture

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
JOUBE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Quelle place pour quelle Europe ?

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
CHOUCHET (du) Sandrine	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipeement, des Transports et du Tourisme.
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Sommepest.
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur : *Europoles et banlieues*

parues dans « Pangloss » n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :

Entreprise et Environnement

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômée d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Responsabilité individuelle, garanties collectives

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris , Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

Pays visités

Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

L'insertion professionnelle des jeunes

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
BUCHÉL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur , Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie -, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :

Administrations, entreprises et aménagement du territoire

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication

parues dans « Pangloss » n°28

	PROMOTION 1998
BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazières
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Méthodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris Secrétariat d'Etat à l'Industrie
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau « Affaires Internationales » - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit Professeur d'Economie et de Droit Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation Responsable projet informatique décisionnelle Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre Ministère de la Défense
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P, Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
de MONTESQUIEU Charles- Louis	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique Chef de Projet SAP - Siemens

Pays visités
Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
 Etudes sur : **"Le travail : mode d'emploi"** parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy Directeur d'Etablissement d'Exploitation de Paris Montparnasse Société Nationale des Chemins de Fer Français
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Adjoint au Chef de Bureau Assurance-Crédit Direction des Relations Economiques Extérieures Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques Attaché de Cabinet Direction Commerciale Gaz de France
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique - Armement - Ecole des Mines de Paris (Corps) Adjoint au Directeur de Projet Sawari II Direction des Constructions Navales Ministère de la Défense
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique Cadre supérieur chargé de l'observatoire sociale Directeur de l'Unité de Prestation de plans de transport conventionnel Direction du Fret Société Nationale des Chemins de Fer Français
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde Ecole Nationale d'Administration Indienne Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris Secrétaire Adjoint – Département des Finances, Gouvernement de Delhi, Inde
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie – Administrateur Civil Chargé de la sous-direction des autoroutes et ouvrages concédés Direction des routes Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications Directeur de Projets Siemens Business Services

Pays visités

Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :

" L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration "

parues dans « Pangloss » n° 30

PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne Directeur Général SCETA Parc
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers Responsable du développement électricité à Périgueux EDF - GDF
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure Société Nationale des Chemins de Fer Français
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management Société Nationale des Chemins de Fer Français

Pays visités

Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

Etudes sur :

« Sécurité et développement économique au XXI^e siècle »

parues dans « Pangloss » n° 31

PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice Cadre communication commerciale Gaz de France
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen Chef du Département Logistique – Structures Centrales Electricité de France
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production Chef de projet – Direction Grandes Lignes Société Nationale des Chemins de Fer Français
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion Responsable des Ressources Humaines Siemens SAS

Pays visités
Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :
« Clients / Usagers jusqu'où la différence doit-elle disparaître ? »

parues dans « Pangloss » n° 32

PROMOTION 2002

BAYLE Alain	École spéciale Militaire de Saint-Cyr Cours supérieur d'Etat Major Collège inter-armées de Défense Etat Major de l'Armée de Terre
BRESSOT Patrick	École Centrale Paris ENSEIHT - H.E.I. Electricité de France
DUTERQUE Adeline	H.E.C. Licence information et communication Gaz de France
FONTAINE Anne	Institut National Agronomique École Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS Direction Régionale de l'Environnement - Pays de la Loire
KRASNOBLODTSOVA Inna	Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours) Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique ENA : cycle International d'Administration Publique Université Nationale d'Économie de Magistère de la Gestion Kiev
LYAUDET Pascale	École Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble INPG Électricité de France
STUTZMANN Marie	I.E.P. de Strasbourg Maîtrise de Droit I.R.A. (Institut Régional d'Administration) Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt - PACA

Pays visités

Brésil, Chine, Etats Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque

Etudes sur :

« Entreprises et administrations face au développement durable »

parues dans « Pangloss » n° 33

PROMOTION 2003

DELBARRE Philippe	Ingénieur HEI (Hautes Études Industrielles) EDF GDF Services
ESTELLAT Nathalie	Licence Lettres Modernes DESS (Ingénierie des Ressources Humaines) DEA (Economie et Sociologie du Travail) Gaz de France
LUSSIEZ Cédric	IEP Paris DEA Paris (Economie Appliquée) Maîtrise d'histoire contemporaine Ecole Nationale de la Santé Publique Ministère de la Santé
SAGAR Bandhula	ENA : cycle International d'Administration Publique (en cours) Préparation d'un post Graduate sur le thème Globalisation et Finances publiques National Academy of audits et accounts LBS national Academy of administration Ministère de l'Economie et des Finances New Delhi (Inde)
FERRER Anne	IEP Bordeaux Ecole Nationale de la Santé Publique Ministère de la Santé

Pays visités

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Malaisie, Singapour

Etudes sur :

«Développement social et la compétitivité ?»

parues dans «Pangloss» n° 34

PROMOTION 2004

CHANDEZE Anne-Florence	École Navale DESS Gestion des Ressources Humaines – IAE d’Aix en Provence
DUGRIPON François-Xavier	Master Ingénierie Gazière – École des Mines de Paris DEA Mécaniques des Fluides E.N.S.E.E.I.H.T. option hydraulique
GUILLOT Karine	École Nationale des Travaux Publics
GUILLARD Séverine	Magistère en développement des ressources humaines Licence de sciences économiques et sociales
KESLER Stéphane	ENA Licence d’Administration Publique CAPES d’histoire et de géographie Institut d’études Politiques de Paris
LE GALL Franck	École Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts (GREF) École Polytechnique
LOVISA Patrice	École des Mines de Paris

Pays visités

Allemagne, Australie, Hongrie, Malaisie, Singapour, Suède

Études sur :

«Comment accroître les performances par un meilleur management »

parues dans «Pangloss» n° 35

PROMOTION 2005

BERARD Émilie	École Nationale de la Santé Publique, Rennes IEP Grenoble Licence d'Administration Économique et Sociale
BOUHANT Stéphane	IEP de Bordeaux Maîtrise de Droit
CHIRINIAN Florence	Cycle International d'Administration Publique (ENA –en cours) Maîtrise en Administration Publique, Université Buenos Aires
COTTEZ-DIAS Anne-Sophie	École Supérieure de Commerce, Reims
DEGOS Thomas	ENA DEA de philosophie IEP d'Aix en Provence Maîtrise de lettres
GRATADOUR Jean-Rémi	DEA de philosophie Licence d'anglais

Pays visités
Grande Bretagne, Canada, Suède, Japon

Études sur :
«Évolution démographique vers une nouvelle gestion des carrières et des savoirs ? »

parues dans «Pangloss» n° 36

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2007