

Le pouvoir de la coopération

Les réseaux de collaboration créative peuvent transformer nos vies

President Bill Clinton

S L'INTELLIGENCE, la volonté de travailler dur et le talent sont équitablement répartis de par le monde, ce n'est pas le cas des moyens de les mettre en valeur ni des possibilités qui s'ouvrent à l'individu. Pour réaliser les promesses du XXI^e siècle, nous devons trouver des formules novatrices qui nous permettent d'élargir le champ de ces possibilités et donner à chaque personne, dans chaque pays, la chance de réussir, grâce à des systèmes, des infrastructures et des réseaux propices à la croissance. Lorsque les citoyens peuvent prendre en main leur propre avenir, ils ont chaque jour une raison d'espérer et tous sont mieux à même de comprendre ce qu'il est possible d'accomplir. La société gagne ainsi en stabilité et — ce qui est tout aussi important — l'aide à l'échelle internationale est moins tributaire de la philanthropie et passe davantage par les partenariats.

Notre univers est plus interdépendant que jamais, et notre réussite comme citoyens du monde sera jugée à ce que nous ferons pour créer un environnement permettant à chacun de progresser et de s'épanouir.

Heureusement, nous pouvons tous faire quelque chose, à grande ou petite échelle, pour ouvrir des perspectives. Des politiques éclairées, comme la *Bolsa Família* au Brésil, qui paie les parents pour qu'ils envoient leurs enfants à l'école et passent chaque année une visite médicale, ont prouvé qu'un pays peut réduire les inégalités de revenu tout en développant l'économie nationale. Les entreprises se rendent compte que leur chiffre d'affaires augmente quand la société et les marchés se portent bien, et elles intègrent plus systématiquement le bien public dans leurs modèles d'exploitation. Le nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) travaillant de par le monde a explosé ces dernières années et la technologie permet maintenant à des millions de personnes de faire de petits dons par texto ou en ligne, d'où une formidable démocratisation des œuvres charitables et une transformation du travail de terrain des ONG.

Les progrès les plus nets s'observent là où des réseaux de coopération créative se sont formés — là où les acteurs (État, entreprises et société civile) se sont associés pour agir mieux, plus vite et à un moindre coût. C'est l'esprit qui anime la Clinton Global Initiative (CGI), laquelle tient, depuis 2005, une réunion en septembre de chaque année en marge de l'ouverture de la session annuelle de l'Assemblée générale de l'ONU. Nous rassemblons des gens du monde entier : chefs d'État, leaders du monde des affaires, philanthropes et pionniers de l'action non gouvernementale, à qui

nous demandons de s'impliquer dans la recherche de solutions à l'un des problèmes les plus urgents de la planète.

Au fil de débats animés, les responsables de différents secteurs forment des partenariats et conçoivent des solutions novatrices aux enjeux de notre temps. À titre d'exemple, depuis deux ans, Coca-

Cola a mis son savoir-faire dans la gestion de chaînes d'approvisionnement au service du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Ensemble, ils ont trouvé des moyens plus efficaces de faire parvenir les médicaments et le matériel médical essentiels à ceux qui en ont le plus besoin et, à notre réunion de septembre dernier, ils ont annoncé que le projet allait étendre son champ d'action. La société Gap, Inc. travaille avec une équipe d'ONG à la mise en œuvre d'un projet qui vise à autonomiser les ouvrières du vêtement en améliorant leurs qualifications professionnelles. Ce projet, connu sous son acronyme anglais P.A.C.E., d'abord lancé en Inde, a eu tant de succès que les partenaires ont commencé à l'étendre au Bangladesh, au Cambodge et au Viet Nam.

En huit ans, les membres de notre initiative ont pris plus de 2.300 engagements dans des

domaines divers, tels que la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'éducation, la résolution de conflits ou bien encore les innovations dans les technologies vertes. Leurs efforts ont amélioré la vie de plus de 400 millions de personnes dans plus de 180 pays, et lorsque les projets auront été entièrement financés et mis en œuvre, ils totaliseront plus de 73,1 milliards de dollars. C'est là la preuve constante de ce qu'il est possible d'accomplir ensemble, et une réponse à la question du «comment» — comment passer des bonnes intentions aux véritables améliorations des conditions de vie?

Au fil des ans, j'ai appris que parmi les réseaux de coopération créative, les ONG sont particulièrement bien placées pour répondre à cette question. Elles mesurent souvent leur action à l'aune des bienfaits à long terme qu'elles apportent à l'humanité, ce qui leur permet de prendre des risques et de découvrir ce qui marche. Elles peuvent ensuite transposer les solutions en vraie grandeur en s'associant aux secteurs public ou privé. D'ailleurs, les ONG les plus efficaces sont celles qui conçoivent des projets avec le but explicite de devenir redondantes, car elles auront donné aux collectivités les moyens de prendre le relais, en s'affranchissant des dons extérieurs.

J'ai réalisé moi-même le poids du «comment» peu après avoir quitté mes fonctions. Pendant les 30 années de ma vie politique, seules deux questions primaient : qu'est-ce que vous allez faire, et



Bill Clinton, 42^e Président des États-Unis, est le fondateur de la William J. Clinton Foundation.

combien est-ce que cela va coûter? Quand on est venu demander à ma fondation d'aider à trouver une solution à la crise du sida en 2002, je me suis vite rendu compte de la souplesse dont jouissent les ONG pour s'attaquer aux problèmes mondiaux.

À l'époque, dans le monde en développement, 230.000 personnes seulement recevaient un traitement, car le prix des antirétroviraux était prohibitif. S'ils étaient si chers, ce n'était pas seulement à cause de leur coût de production; les fabricants devaient se ménager une forte marge bénéficiaire de précaution parce qu'ils n'étaient guère assurés d'être payés par les pays à faible revenu. C'était à l'époque leur seul moyen de se maintenir en activité.

J'ai alors pensé que si nous parvenions à mobiliser suffisamment de donateurs pour garantir un paiement rapide, nous pourrions convaincre les firmes pharmaceutiques d'adopter un modèle de production en gros volume et à faibles marges. Ma fondation a donc demandé à des pays riches de contribuer à financer l'achat de médicaments génériques pour les pays en développement qui m'avaient appelé à l'aide. Plusieurs pays — à commencer par l'Irlande et le Canada — se sont engagés à apporter leur soutien.

Notre équipe, menée par Ira Magaziner, est allée voir les fabricants pour leur expliquer qu'ils gagneraient à baisser leurs prix. Je leur ai promis que, si nous avions tort, nous amenderions les contrats pour qu'ils ne subissent aucune perte. Ils ont signé et aujourd'hui plus de 8 millions de personnes bénéficient d'un traitement salvateur à un coût bien plus bas, pour plus de moitié grâce aux contrats que nous avons négociés. Qui plus est, les compagnies pharmaceutiques font plus de bénéfices qu'auparavant. Elles ont su aligner leurs intérêts financiers sur notre projet social et tout le monde y a gagné.

C'est ainsi que j'ai compris le pouvoir qu'ont les ONG — en collaboration avec les entreprises et les pouvoirs publics — de développer et d'instrumentaliser les marchés de manière à permettre aux gens de s'aider eux-mêmes. Ma fondation a mis cette idée en pratique dans les zones agricoles les plus déshéritées d'Afrique, dont les habitants ont la volonté et la capacité, mais non les moyens de les mettre en valeur.

Au Malawi, nous avons créé une ferme-pilote (projet *Anchor Farm*), qui travaille en partenariat avec des milliers de petits paysans locaux, pour leur permettre d'acheter des semences et des engrais au prix de gros. Nous leur donnons aussi directement accès aux marchés. En effet, la plupart d'entre eux n'ont pas de charrettes, et encore moins de voitures, et ils doivent donc souvent payer un intermédiaire pour transporter leurs produits; il peut leur en coûter près de la moitié de leurs revenus annuels.

Les résultats ont été remarquables. Les petits agriculteurs qui travaillent avec nous ont amélioré leurs rendements et en moyenne, leur revenu a quintuplé. Ils se sortent eux-mêmes de la pauvreté grâce à un système qui leur change la vie et fonctionne durablement.

En étendant l'application de ce modèle, il serait possible d'améliorer de façon spectaculaire la qualité de vie dans les pays agricoles du monde en développement. Il peut les aider à utiliser leurs sols fertiles pour assurer la sécurité alimentaire, à être moins dépendants des importations, à tirer parti des débouchés à l'exportation et à accroître la productivité et les revenus des agriculteurs. Ainsi, les pays peuvent commencer à se donner les moyens de prospérer sans aide extérieure.

Cette démarche fondée sur le marché peut s'appliquer à bien d'autres problèmes. Ma fondation travaille sur plusieurs projets en Colombie avec le philanthrope canadien Frank Giustra, qui a réussi dans l'industrie minière en Amérique latine et consacre depuis son énergie à donner aux communautés locales les moyens de s'en sortir. Nous aidons des petits négociants locaux à prendre part aux bénéfices de la très prospère industrie touristique en les mettant en rapport avec les grands hôtels de luxe. Nous avons lancé le premier programme de certification professionnelle sur le tas des ouvriers du bâtiment, qui a déjà assuré une formation gratuite à plus de 5.000 personnes. Nous avons travaillé avec la fondation Pies Descalzos de Shakira pour fournir des repas nutritifs, de la formation professionnelle et des bourses d'études à plus de 4.000 jeunes dans toute la Colombie.

Frank et moi nous sommes aussi joints à la Fundación Carlos Slim pour créer un fonds d'investissement de 20 millions de dollars destiné à aider les PME à se développer. Ces entreprises emploient environ 30 % de la population active colombienne, mais sont très mal desservies par les marchés financiers. Nous avons établi un fonds similaire en Haïti pour aider les PME à surmonter les obstacles qui ont longtemps entravé leur croissance et ont été encore aggravés par le tremblement de terre de 2010. Ces deux fonds investissent judicieusement dans les entreprises qui, à l'instar des petits agriculteurs du Malawi, ont toutes les chances de réussir dès lors qu'on leur donne une chance de surmonter les obstacles de la pauvreté et de la géographie grâce à une assistance ciblée.

Dans notre monde interdépendant, il est vital d'aider les autres à réussir. À regarder le monde d'aujourd'hui, je suis convaincu que les forces positives de notre interdépendance l'emporteront sur ses côtés négatifs.

Je suis optimiste quand je vois diminuer les taux de mortalité provoqués par le sida, la tuberculose et le paludisme. Je suis optimiste quand je vois les villages pauvres envoyer plus de filles à l'école que jamais auparavant — investissement dont les dividendes sont extraordinaires. Je suis optimiste quand je vois des ONG comme Partners in Health, la Bill & Melinda Gates Foundation et la Starkey Hearing Foundation toucher des vies humaines. Je suis optimiste quand je vois des grandes sociétés comme Procter & Gamble, Walmart, et la Deutsche Bank aligner leurs intérêts financiers sur nos projets sociaux et mettre leurs compétences au service de la société civile. Je suis optimiste quand je vois des pays comme l'Irlande, la Norvège et le Royaume-Uni préserver héroïquement leurs budgets d'aide extérieure alors que l'économie mondiale est au plus mal.

Comme l'explique le biologiste Edward O. Wilson dans *The Social Conquest of Earth*, les espèces qui réussissent le mieux sur notre planète sont les championnes de la coopération : fourmis, abeilles, termites et humains. Nous autres humains avons le don de la conscience physique et morale, ce qui est à la fois une grâce et un fardeau. Nous sommes capables de nous entre-déchirer, mais nous sommes incroyablement aptes à surmonter l'adversité et à saisir nos chances quand nous préférons la coopération au conflit.

Les décisions les plus judicieuses, nous les prenons lorsque nous parlons aux gens qui savent des choses que nous ignorons et pensent différemment. Si les ONG, les entreprises et les gouvernements peuvent œuvrer ensemble de façon créative, nous pouvons aider les habitants de la terre à vivre dans la dignité. Nous pouvons tous être des citoyens efficaces du monde. ■