

Savoirs communs n°6

Entreprises et développement

A man wearing a white hairnet and a white V-neck shirt is working in a factory. He is carefully placing several blue and white milk cartons into a green plastic crate. The cartons feature the word 'Lait' in blue and green, along with an illustration of a woman in a blue dress carrying a milk pail on her head. The background shows industrial machinery and a clean, brightly lit environment.

Agence Française
de Développement
& IMS-Entreprendre
pour la Cité

Savoirs communs

La série *Savoirs communs* a pour objectif de faire vivre une dynamique d'échanges et de capitalisation autour des pratiques respectives de l'AFD et des acteurs de l'aide au développement dans une perspective d'apprentissage et d'enrichissement commun.

Tous les numéros de la série peuvent être téléchargés sur le site www.afd.fr

Coordination et réalisation : Fadila Belmounès (AFD) et Olivia Verger-Lisicki (IMS)

Avec l'appui de David Menascé et Laetitia Sadak, consultants

Coordination éditoriale : Vincent Joguet (AFD)

Réalisation graphique : agence le troisième pôle

www.letroisiemepole.com

Juillet 2009

Entreprises et développement

Expériences et échanges issus du colloque « **Entreprendre pour le Développement** » organisé les 9 et 10 décembre 2008 au centre de conférences Pierre Mendès France, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris.

Organisé en collaboration avec **IMS-Entreprendre pour la Cité**, ce colloque visait à rendre compte des évolutions de l'engagement des entreprises en faveur du développement des pays du Sud et à identifier de nouvelles pistes de partenariats entre acteurs publics, privés, ONG et société civile.

Cet événement, inscrit à l'agenda de la Présidence française de l'Union européenne, a été organisé sous le haut patronage :

- de la Commission européenne
- du ministère des Affaires étrangères et européennes
- du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
- du réseau CSR Europe (Corporate Social Responsibility)

Table des matières

Introduction	4
1. LES PRINCIPAUX DOMAINES D'INNOVATION DES ENTREPRISES	6
1. La contribution des entreprises au développement des territoires où elles sont implantées	8
2. Une offre de produits financiers novateurs pour le développement	12
3. Le rôle du secteur privé en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement	22
4. Les nouveaux « business » permettant l'accès des populations pauvres aux produits et services de l'entreprise	28
5. Le rôle des entreprises dans le développement du commerce équitable	32
6. L'action des entreprises en faveur des droits humains et sociaux	38
2. DES TÉMOIGNAGES D'ACTEURS ENGAGÉS	46
1. Danone Témoignage d'Emmanuel Faber, <i>Directeur général délégué du groupe Danone</i>	48
2. Groupe de recherche et d'échanges technologiques (GRET) Témoignage de Jean-Philippe Fontenelle, <i>Directeur des opérations du GRET</i>	52
3. Savonnerie et parfumerie du Houet (SPH) Témoignage de Moumouni Konaté, <i>Directeur de la SPH</i>	56
4. Cemex Témoignage d'Israel Moreno Barcelo, <i>Responsable du programme Patrimonio Hoy de Cemex</i>	58

3. COMMENT AMPLIFIER LE MOUVEMENT ET MIEUX INTERVENIR ENSEMBLE ?	62
Synthèse des principaux enseignements des deux tables rondes	
1. En s’inscrivant dans une logique de profit partagé, le secteur privé peut concilier opportunités économiques et développement	64
2. Les innovations au service du progrès partagé	70
3. Les perspectives en faveur d’un renforcement de l’impact du secteur privé sur le développement	74

Conclusion : Entreprises et développement, une relation à renforcer	84
--	-----------

ANNEXES	86
Annexe 1. Programme et participants	88
Annexe 2. Tribune parue dans Le Figaro du 15 décembre 2008 : Le secteur privé, un levier du développement à ne pas négliger	92

Retrouvez les interventions de Claude Bébéar, *Président de IMS-Entreprendre pour la Cité*, Alain Joyandet, *Secrétaire d’Etat chargé de la Coopération et de la Francophonie*, Jean-Michel Severino, *Directeur général de l’AFD*, Henri de Rebol, *Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité*, Lettemieke Mulder, *Présidente du conseil d’administration de CSR-Europe – Directrice RSE d’Unilever* sur le site dédié au colloque « **Entreprendre pour le Développement** » : www.afd.fr - rubrique Entreprises

Introduction

Un nouvel élan partenarial pour le développement

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à innover et à construire de nouveaux partenariats dans les pays pauvres, contribuant ainsi de façon significative à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement. Dans une logique de responsabilité sociale, elles intègrent cet enjeu à leur propre développement.

Soutien au développement socio-économique local, évolution des business models, appui aux entrepreneurs sociaux, création de nouveaux produits financiers..., les entreprises se mobilisent au Nord et au Sud, au cœur d'un nouvel environnement partenarial, pour un développement plus équitable et durable.

Ce nouveau cadre méritait d'être porté par un événement fort, de dimension européenne et internationale, permettant une réflexion commune entre acteurs traditionnels du développement, entreprises et société civile.

C'est pourquoi l'AFD et IMS-Entreprendre pour la Cité ont organisé les **9 et 10 décembre 2008** le colloque « *Entreprendre pour le développement* » dédié aux innovations des entreprises dans ce domaine et aux pistes de partenariats les plus prometteuses pour amplifier le mouvement.

Cette manifestation s'inscrivait dans l'agenda officiel de la Présidence française de l'Union européenne, sous le haut patronage du ministère des Affaires étrangères et du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, avec un objectif double :

- rendre compte des évolutions de l'engagement des entreprises privées dans le développement des pays du Sud ;
- identifier et étendre les pistes de partenariats entre acteurs privés (grandes entreprises, secteur privé local), acteurs publics (institutions européennes

et internationales, bailleurs de fonds européens et internationaux, autorités nationales/locales) et secteur associatif, ceci afin d'amplifier le mouvement.

Autour de débats vivants et constructifs, le colloque a permis de partager des expériences positives mais aussi des questionnements, avec une problématique clé récurrente : quelles leçons tirer des expériences des différents acteurs afin de systématiser les bonnes pratiques partenariales des entreprises dans les pays en développement ?

Cette édition de « *Savoirs communs* » tente de retracer les principaux enseignements des différents ateliers et tables rondes organisés au cours de ces deux journées riches en débats. Elle a vocation à être diffusée le plus largement possible auprès de tous les acteurs concernés pour contribuer ainsi au renforcement d'un mouvement porteur de partenariats renouvelés et encore plus dynamiques.

Les enjeux sont énormes. Bailleurs de fonds, Etats, ONG, associations, entreprises internationales, entreprises du Sud – partenaires indispensables des acteurs du Nord – sont aujourd'hui en mesure d'inventer en synergie de nouvelles manières de contribuer aux grands défis du développement. Nous avons là non seulement une opportunité sans précédent de réduire plus efficacement la pauvreté mais également de construire un nouvel esprit d'entreprise, susceptible de concilier pérennité économique, au Nord comme au Sud, contribution sociétale et impact en faveur des plus pauvres.

La crise financière et économique actuelle aura de profondes répercussions sur la façon dont nous voyons nos modèles de développement. Puisse ce compte-rendu du colloque « *Entreprendre pour le Développement* » contribuer à ouvrir de nouvelles perspectives d'action et favoriser les initiatives portées par les acteurs publics et privés du développement.

Henry de Cazotte,
Directeur du département des Relations
extérieures et de la Communication de l'AFD

Henri de Rebol,
Délégué général d'IMS –
Entreprendre pour la Cité

1

Les principaux domaines d'innovation des entreprises

Les innovations des entreprises en faveur du développement ont été analysées à travers le prisme de six thématiques clés, qui ont chacune fait l'objet d'un atelier de travail dédié. Les présentations proposées dans ce numéro synthétisent les principaux points dégagés au sein de chaque atelier, complétés par des éléments de contexte et des informations repères.

Des synthèses plus développées de chaque atelier sont par ailleurs disponibles sur le site du colloque : www.afd.fr - rubrique [Entreprises](#)







1.1

La contribution des entreprises au développement des territoires où elles sont implantées

CONTEXTE

Développement économique des territoires, renforcement des infrastructures, soutien à l'éducation et à l'emploi local... La contribution des entreprises au développement des territoires où elles sont implantées n'est pas un phénomène récent. Mais aujourd'hui, ces démarches d'ancrage, menées auparavant de façon empirique, se structurent au sein des entreprises et intègrent de façon croissante la nécessité d'une ingénierie sociétale et d'une gestion partagée des actions de développement local entre entreprises et experts du développement.

De telles contributions deviennent une nécessité pour les entreprises afin de réussir leur implantation dans les pays du Sud et de s'y développer dans un cadre qui leur est favorable (qualité des relations avec les acteurs locaux, main d'œuvre qualifiée, coûts évités...).

DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL PLUS "PROFESSIONNALISÉS"

En matière de contribution au développement local, on observe une évolution des pratiques des entreprises, plus orientées vers l'efficacité de leurs démarches.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises agissent en faveur des territoires en soutenant des projets de développement initiés par des ONG, mais aussi en menant de façon directe des actions liées à leur activité et intégrées à leur chaîne de valeur. Total essaie par exemple de partitionner au mieux ses appels d'offre afin que les petites entreprises locales puissent y répondre (et pas seulement les multinationales). Autre exemple : celui de Sodexo, qui a intégré la problématique de l'employabilité locale en favorisant la formation et le recrutement de personnels sur place (qui représentent 80 à 85 % de ses effectifs dans les pays en développement).

Animateur :
Henri de Reboul,
*Délégué général de
IMS-Entreprendre
pour la Cité*

Rapporteur :
Olivia Verger-Lisicki,
*Responsable de projets
de IMS-Entreprendre
pour la Cité*



© Paul Kabré

DIFFÉRENTS NIVEAUX DE CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES :

- appui au développement social local (éducation, santé, employabilité...)
- appui au développement économique local (développement de la sous-traitance, transfert de savoir-faire, soutien à la création d'entreprises...)
- soutien aux infrastructures (transports, énergie...)
- soutien au développement institutionnel local (contribution à l'amélioration de la gouvernance, « capacity building »...)

En outre, de plus en plus d'entreprises cherchent à éviter le piège de la « shopping list » (traiter une par une les demandes des parties prenantes, sans critère de pertinence) : elles tentent de prioriser intelligemment les axes sur lesquels elles peuvent intervenir, dans le cadre d'une approche « intégrée » répondant globalement à la variété des besoins locaux.

De façon générale, les entreprises s'engagent dans des démarches plus structurées et mesurables, en se dotant d'outils de pilotage et de suivi des projets de développement : mise en place de structures de coordination, de correspondants locaux dans les filiales, d'outils de cartographie des parties prenantes locales, de formations internes à l'ancrage territorial, d'outils de reporting...

DES PRATIQUES PARTENARIALES SUR TOUT LE CYCLE DU PROJET

Garants de l'efficacité des projets d'appui au développement local, les partenariats croissants entre entreprises et experts du développement interviennent à trois moments clés :

– En amont des projets, pour l'identification des besoins

Les besoins sont particuliers pour chaque territoire et leur identification nécessite une consultation de différents acteurs, parmi lesquels les acteurs de la société civile (associations/ONG, les éventuels leaders communautaires, intermédiaires sociaux...) et les acteurs publics (locaux, nationaux). L'expertise d'ONG spécialisées est précieuse pour les entreprises. Ainsi, Total a fait appel à l'IRAM¹ pour développer des méthodologies d'identification des attentes locales et de priorisation des actions de soutien au développement à destination de ses filiales locales. De même, Care a développé un outil de diagnostic socioéconomique local qu'il met à disposition d'entreprises partenaires, notamment dans les secteurs de l'industrie extractive et de la confection textile (Gap, Timberland...). La vision de ces acteurs associatifs est déterminante pour avoir une approche globale des besoins du territoire et prendre en compte les effets collatéraux potentiels d'un projet de développement (fossé qui peut se creuser entre la zone où va se déployer un programme et sa périphérie).

Les partenariats sont cruciaux pour déployer des stratégies d'« empowerment » qui permettent d'autonomiser les bénéficiaires des projets de développement local.

– Au cours de ces projets, pour la gestion des démarches

Les partenariats sont également cruciaux pour déployer des stratégies d'« empowerment » qui permettent d'autonomiser les bénéficiaires des projets de développement local (ne pas créer de dépendance vis-à-vis de l'entreprise et ainsi pérenniser les bénéfices de l'intervention de celle-ci). Ces stratégies reposent en effet sur des démarches participatives (implication des bénéficiaires dans la gestion des projets), qui requièrent l'intervention d'intermédiaires sociaux (voir l'encadré GDF SUEZ/Essor pour l'accès à l'eau au Brésil).

GDF SUEZ/ESSOR, UN PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT

A Manaus, au Brésil, un partenariat avec Essor (ONG française spécialisée dans la réalisation de projets de développement) a permis de mettre en place des dispositifs éducatifs favorisant l'apprentissage et la transmission de bonnes pratiques pour aider les communautés locales à gérer leur accès à l'eau. Des actions plus larges de développement social et économique local ont aussi été menées, telle que la mise en place de mécanismes de micro-crédit et subventions, des formations professionnelles ou une sensibilisation des communautés aux problèmes sanitaires... Les dégradations du matériel ont diminué et les habitants ayant bénéficié des formations techniques ont pu assurer une meilleure maintenance du réseau.

¹ L'IRAM (Institut de recherche et d'application des méthodes de développement) est un bureau d'études qui travaille dans le domaine de la coopération internationale.

– En aval de ces projets, pour l'évaluation des impacts

Il est très difficile de mesurer la création de valeur ajoutée sociale par l'entreprise compte tenu du caractère diffus et multiple des impacts de celle-ci sur le territoire. Or, ce « *demonstration effect* » est déterminant pour bénéficier d'une vraie légitimité localement. Dans ce contexte, il est important que l'entreprise associe des acteurs compétents et indépendants, les ONG notamment, à l'évaluation de ses projets de développement local (voir l'encadré *Unilever/Oxfam*). Les bailleurs de fonds sont de plus en plus nombreux à proposer leur soutien aux entreprises pour réaliser des études d'impacts. Ainsi, dans le cadre de son projet Shakti en Inde (distribution de produits d'hygiène en milieux ruraux), Unilever a bénéficié de l'appui

© Unilever



En Indonésie, Unilever adapte sa distribution pour toucher les populations pauvres.

financier de USAID (agence américaine de développement) pour l'évaluation des impacts sur la santé infantile. Le DFID (agence britannique de développement), de son côté, a financé une étude de Vodafone sur l'impact du développement de la téléphonie mobile en Afrique.

OXFAM : ÉTUDE DE « L'EMPREINTE PAUVRETÉ » DE UNILEVER

En 2005, Unilever a confié à Oxfam l'évaluation de ses impacts socio-économiques en Indonésie. Cette ONG a en effet développé une méthode élaborée pour analyser l'« empreinte pauvreté » d'une entreprise sur un territoire. Il s'agit d'un indice équivalent à l'empreinte carbone, mais en ce qui concerne les problématiques de pauvreté. Plusieurs axes sont pris en compte dans son calcul :

- l'impact de la chaîne de valeur de l'entreprise : sur le développement de la sous-traitance et de l'économie locale, sur la capacité des employés à vivre décemment de leur travail... ;
- l'influence de l'entreprise sur les institutions et les politiques locales ;
- l'impact de l'entreprise auprès du BoP (« base of the pyramid ») : influence sur la capacité des consommateurs pauvres à accéder aux produits/services nécessaires à leur développement...

L'entreprise a ensuite accès à une méthodologie claire en ce qui concerne ses objectifs d'amélioration sur les différents types d'impacts.



1.2 Une offre de produits financiers novateurs pour le développement

LA PERSISTANCE D'UNE INADÉQUATION FORTE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE SERVICES FINANCIERS DANS LES PAYS DU SUD

Luc Rigouzzo, Directeur général de Proparco², a rappelé ce constat préoccupant en introduction de l'atelier. A un niveau global, les pays du Nord peinent à allouer l'épargne mondiale – qui vient en grande partie du Sud – à des investissements dans les pays du Sud et la concentrent au Nord. De même, au niveau micro, les secteurs financiers des pays du Sud ne représentent qu'un faible pourcentage du PIB – 20 % par exemple en Afrique –, alors que ce taux est de 150 % dans la plupart des marchés émergents. Dans les pays du Sud, les entreprises, notamment les PME, sont très souvent confrontées à des difficultés d'accès aux financements.

De même, la majeure partie de la population en Afrique n'est pas bancarisée ou bien utilise des mécanismes alternatifs. En effet, les services offerts par les banques sont très souvent hors

de portée pour le citoyen moyen. Selon le PNUD, 80 % des populations pauvres n'ont pas accès au crédit, 5 à 10 % y ont accès en s'adressant aux commerçants, villageois et membres de la famille, tandis que les quelques pourcentages restants sont partagés entre des systèmes informels et les banques. On compte ainsi aujourd'hui 2 milliards de comptes en banque contre 3,3 milliards de téléphones mobiles !

Pour autant, la nécessité de services financiers pour une bonne insertion dans la société ne fait pas débat. Au niveau des ménages, l'accès aux services financiers contribue à la distribution des revenus et à la réduction de la pauvreté tandis qu'au niveau des entreprises, il contribue à la création d'emplois et à la croissance économique. L'accès aux services financiers est un pré-requis pour l'emploi, la croissance économique, la réduction de la pauvreté et la cohésion sociale. Une bonne politique de développement doit donc s'intéresser aux deux aspects : « la finance pour la croissance » et « la finance pour tous ».

Animateur :
Luc Rigouzzo,
Directeur général
de Proparco

Rapporteur :
Virginie Bleitrach,
Chargée d'affaires
au service Entreprises

² Filiale de l'AFD
dédiée au secteur privé.



© Paul Kabré

En interrogeant les différentes sources de financement (prêts, garanties, prises de participation, microfinance, investissement responsable et épargne solidaire), que ce soit à destination des entreprises ou des ménages, l'atelier a permis d'identifier les freins et les leviers liés au développement des services financiers dans les pays du Sud et de dégager quelques conclusions opérationnelles.

LES NOMBREUX FACTEURS LIMITANT L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS DANS LES PAYS DU SUD

Les problèmes et obstacles limitant l'accès aux services financiers dans les pays du Sud sont nombreux. En Afrique en particulier, l'accès aux banques modernes est difficile. Trois fac-

teurs sont particulièrement mis en avant par les analyses des spécialistes pour expliquer cette situation :

- Le premier est l'absence des pré-requis pour l'échange monétaire, c'est-à-dire la proximité d'une banque et l'existence d'un certain niveau d'alphabétisation. Très souvent, les zones rurales et distantes ne sont pas servies (dans de nombreux cas, l'agence la plus proche se situe à plusieurs kilomètres de distance). En outre, le problème de l'illettrisme en Afrique, comme dans d'autres pays en développement, est généralement un obstacle majeur pour accéder aux services financiers.
- Un deuxième facteur limitatif pour l'accès aux services financiers est sans doute le coût

Les déplacements jusqu'aux guichets des banques sont difficiles (isolement, manque d'infrastructures) et coûteux pour les populations locales.

3 Investisseur et partenaire pour le développement (I&P) est une société de financement privée. Sa vocation est d'accompagner sur le plan financier et managérial des institutions de microfinance et des entreprises de taille moyenne en Afrique. Les interventions d'I&P se font sous forme de participation au capital et éventuellement de prêts. La grille d'investissement se situe entre 150 000 et 750 000 €.

des services bancaires. Cette situation illustre le paradoxe selon lequel les populations pauvres, exclues de l'usage effectif des produits bancaires de base, finissent par payer plus cher pour satisfaire des besoins économiques identiques en recourant aux pratiques informelles.

– Enfin, pour la plupart des activités économiques, les fondements légaux et organisationnels (codes civils, procédures et dispositions transparentes pour les licences, etc.) ne sont tout simplement pas en place. De plus en plus, l'approche pragmatique nécessaire pour travailler avec les clients opérant à la marge de l'économie formelle se heurte aux pressions réglementaires exigeant de se conformer aux meilleures pratiques internationales en matière de supervision bancaire et de blanchiment d'argent.

André du Plessis, membre fondateur de la banque Capitec en Afrique du Sud (*voir encadré*), a confirmé que l'un des problèmes principaux rencontrés par la banque dans les pays du Sud est lié à la difficulté pour les clients potentiels d'appréhender le système et les produits financiers proposés. En Afrique du Sud par exemple, seuls 24 % de la population ont terminé leur scolarité. « *Il est très difficile d'expliquer à ces personnes ce que les produits financiers peuvent leur apporter* », a observé André du Plessis. Une bonne utilisation de ces produits nécessite donc un accompagnement renforcé.

Il a également évoqué la problématique du transport dans ces pays : les déplacements jusqu'aux guichets des banques sont difficiles (isolement, manque d'infrastructures) et coûteux pour les populations locales. Par ailleurs, selon lui, les clients au Sud peinent à utiliser les cartes bancaires (prédominance du liquide), ce qui rend la gestion des comptes plus compliquée.

Patrice Hoppenot, Président d'Investisseur et partenaire pour le développement (I&P)³, a mis en avant deux types de freins forts concernant le financement des PME. Les PME africaines pâtissent d'un manque de confiance et sont considérées comme des « objets dangereux » par les banques. Elles sont assimilées à des niveaux de risques élevés, d'autant plus qu'elles manquent de capacités à donner des garanties, critère de sélection clé pour les banques. De plus, leur management repose souvent sur une ou deux personnes et les principes de comptabilité sont souvent mal maîtrisés. Les PME ont ainsi besoin de financements, mais aussi d'accompagnement et d'assistance technique.

Les services financiers proposés aux PME du Sud sont également inadaptés. Les temps d'attente sont en effet relativement longs pour la décision – même négative – d'octroi de crédit, ce qui représente un coût important pour elles. Par ailleurs, des délais de grâce suffisants pour rembourser le crédit font défaut, alors même

qu'il y a un fort besoin de fonds de roulement compte tenu des conditions de paiement dans ces pays. Enfin, elles ont surtout besoin de « capital patient » et de financements à long terme.

Les obstacles limitant la possibilité de « détourner les grands fleuves » et les flux d'investissement du Nord vers les besoins du Sud sont aussi nombreux.

Concernant le marché particulier de la microfinance, Xavier Reille, spécialiste du CGAP⁴, a mis en exergue les difficultés à opérer sur ce marché pour une banque. Les grandes banques sont très actives dans ce secteur : « parmi les 20 plus grandes banques mondiales, 15 ont développé des projets de microfinance »⁵.

Cependant, peu de ces banques interviennent directement : « la microfinance est un métier particulier avec une culture, un modèle économique et un coût d'opération radicalement différents : c'est la banque à l'envers. Dans la finance classique, c'est le client qui vient à la banque, mais dans la microfinance, c'est l'inverse. Il est très difficile au sein d'une même banque d'allier ces deux cultures, sans compter le risque de réputation dû à la confusion de ce métier avec l'activité des usuriers (les taux d'intérêt pratiqués peuvent s'élever de 25 à 30 %) ».

Nathalie Monnoyeur, Directeur de la promotion et du développement de produits responsables chez IDEAM⁶, filiale du Crédit Agricole,

a souligné le caractère encore marginal de la finance solidaire : celle-ci représente en France 1,7 milliard d'euros, quand le total des actifs sous gestion en France est de 2 500 milliards d'euros. Selon Nathalie Monnoyeur, il y a trois raisons majeures à cela :

- des freins psychologiques : finance et solidarité continuent à s'opposer dans l'esprit de nombreuses personnes. Beaucoup ont du mal à imaginer comment réconcilier un produit financier rentable et des projets de solidarité ;
- un manque important de formation dans les réseaux des grands établissements pour distribuer des produits responsables, qui ne font pas encore partie de leurs priorités ;
- des réglementations favorables à des investissements directs dans les associations et non à l'investissement dans des fonds.

Xavier Reille et Emmanuel de Lutzel, responsable microfinance chez BNP Paribas, ont également rappelé les limites de l'offre de microfinance liées au cadre légal et réglementaire : « en tant que banque, nous sommes garants de la lutte contre le blanchiment et de la prévention contre le terrorisme. Nous ne pouvons pas ouvrir un compte à des personnes qui n'ont pas de papier d'identité, d'immatriculation au registre du commerce ou de titres de propriété ».

4 Le CGAP (*Consultative Group to Assist the Poor*) est un centre d'expertise hébergé à la Banque mondiale, soutenu par 35 bailleurs de fonds publics et privés. Il a un rôle d'observatoire et de soutien aux gouvernements du Nord et du Sud dans leur politique publique d'aide à la microfinance.

5 Il existe plus de 100 fonds d'investissements entièrement dédiés à la microfinance, pour la plupart enregistrés en Europe. Ils représentaient fin 2007 une épargne en gestion de 4,5 milliards de dollars.

6 Société de gestion dédiée à l'investissement socialement responsable de Crédit Agricole Asset Management Group.



© Agence SIPA / Thomas Haley

La sicav danone.communities bénéficie aux entreprises du Sud, comme la Laiterie du Berger au Sénégal.

7 En revanche, les particuliers peuvent investir indirectement dans la microfinance via des formules « peer to peer » type babyloan (site internet : www.babyloan.org) qui ont un énorme succès.

De plus, il existe en Europe des restrictions à la distribution commerciale de ces fonds destinés à la microfinance. Ainsi, en France, une banque ne peut pas activement proposer les fonds de microfinance aux particuliers, même aux clientèles privées, alors même qu'il y a un intérêt fort des particuliers⁷ pour ce marché.

Emmanuel Marchant, Directeur général du fonds danone.communities (voir encadré p. 19) a expliqué comment la Sicav danone.communities vise à créer un pont entre le grand public

des pays du Nord et des projets innovants dans les pays du Sud, des nouveaux modèles d'entreprises : le social business (modèle d'entreprises au service des plus pauvres, à l'image de Grameen Danone Foods, une usine de yaourts au Bangladesh fondée par Danone et Grameen pour distribuer des produits à très bas prix et contribuer dans le même temps au développement local).

Selon lui, il y a dans ce cas précis « moins un problème de financement que de projets à financer et à faire grandir ». D'après Emmanuel Marchant, l'épargnant français est facilement attiré par ce type de fonds à partir du moment où l'histoire du projet lui est présentée de façon très concrète. Il a souligné là toute la difficulté à trouver une communication qui parle de l'impact sociétal autant que de l'impact financier, même à des étapes de balbutiement des projets.

LES PISTES DE RÉFLEXION ET LES CONCLUSIONS OPÉRATIONNELLES POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE SERVICES FINANCIERS DANS LES PAYS DU SUD

Accepter des modèles capitalistiques plus "patients"

Les intervenants ont insisté sur la notion de "capital patient", caractérisé par des fenêtres de sortie plus longues, des délais de grâce étendus et des taux de rendement « réalistes » de

l'ordre de 7 %. En parallèle a été rappelée l'utilité des modèles mixtes avec l'assistance technique faite par des bénévoles en contrepartie des taux de retour encadrés pour que ces derniers restent motivés (modèle Ashoka).

Améliorer la couverture du risque (outils de garanties)

Les débats de l'atelier ont montré que les outils de garantie tels qu'ARIZ (outil développé par l'AFD pour garantir aux banques locales 50 % du risque sur les prêts octroyés aux entreprises et 75 % sur les prêts accordés aux institutions de microfinance) sont précieux car les PME ne sont pas en mesure d'offrir des garanties alors que leur profil de risque les rend indispensables.

Développer l'offre en monnaies locales et la couverture du risque de change

La couverture du risque de change est un autre domaine crucial, sachant que de nombreuses institutions de microfinance empruntent en monnaie étrangère et peuvent être fragilisées par les dévaluations de monnaies locales (notamment dans la période actuelle de crise : 70 % des 4,5 milliards mobilisés ont été prêtés en devises fortes à des institutions de microfinance qui n'ont pas la capacité de gérer le risque de change). Dans ce contexte, la nécessité pour les institutions de microfinance de diversifier leurs sources de financement et de développer les emprunts et services d'épar-

gne en monnaie locale a été mise en avant pour rompre avec la dépendance des capitaux extérieurs.

Faire émerger et soutenir les intermédiaires financiers

Le recours à des intermédiaires tels que les institutions de microfinance ou fonds d'investissement et banques bien implantées dans les pays du Sud est souvent plus efficace que l'intervention en direct Nord/Sud. Seule cette intermédiation permettra d'atteindre des volumes grâce à une infrastructure de distribution adéquate et une meilleure connaissance du terrain.

Approfondir la coopération entre entreprises du Nord et du Sud

L'intérêt des "mariages" entre entreprises du Nord et du Sud a été souligné, sous deux formes. La première est fondée sur le schéma de la co-entreprise (type Grameen Danone Foods) entre un promoteur local et une entreprise européenne qui peut apporter un accompagnement financier et surtout son savoir-faire. La deuxième alternative est le recours et l'appui par les entreprises du Nord au financement de PME sous-traitantes locales. Ce modèle est encore peu exploité mais pourrait avoir un impact significatif en termes de développement en aidant les sous-traitants à se développer avec de bonnes pratiques environnementales et sociales.

Adapter la réglementation européenne

Concernant les difficultés à drainer l'épargne solidaire et responsable en provenance du grand public, seule une nouvelle réglementation au niveau européen pourra favoriser son essor. Un élément clé serait de faire accepter les fonds de microfinance et les fonds d'économie solidaire comme distribuables au grand public.

Tirer profit des évolutions technologiques

Le développement de la bancarisation au Sud tient notamment à la réduction des coûts de distribution. Sur ce point, l'utilisation des nouvelles technologies telles que la téléphonie mobile, comme infrastructure de distribution ou service de paiement, semble être une voie de progrès majeure. De nombreux partenariats se nouent aujourd'hui entre banques et opérateurs de téléphonie mobile, comme Vodafone au Kenya dont l'expérience de « banque mobile » avec des institutions de microfinance est une vraie réussite.

Les opérateurs de téléphonie disposent souvent de bases de données de clientèles beaucoup plus développées que les banques, avec des infrastructures de distribution adaptées et un avantage comparatif très intéressant pour diminuer le coût du service rendu.

Cependant, le développement de ces solutions se heurte aux contraintes réglementaires d'une part (bien souvent, les opérateurs ne sont pas autorisés par les autorités locales à développer des services financiers) et au problème d'éducation d'autre part (les populations du Sud, y compris les plus riches, ne sont pas à l'aise avec l'utilisation d'un mobile comme interface de services financiers et sont très attachées au cash par opposition aux transactions électroniques).

Aujourd'hui, les opérateurs s'intéressent aussi aux transferts d'argent internationaux, pour permettre les envois de fonds via le téléphone portable. Les débats avec la salle ont enfin souligné tout l'intérêt de créer des outils financiers permettant de capter l'épargne des migrants et les investissements à distance, qui représentent une manne financière pour les pays en développement et portent la création d'entreprises dans ces pays.

Cet atelier a ainsi permis de valoriser l'expérience et les stratégies des opérateurs privés et d'identifier des opportunités de coopération entre acteurs du Nord et du Sud, avec des pistes opérationnelles précises, qu'il conviendra de suivre.

Le site envoidargent.fr décidé en 2007 par le Gouvernement et mis en œuvre par l'AFD est destiné aux migrants établis en France qui envoient des fonds dans leurs pays d'origine. Il contribue à l'information et à la bancarisation des migrants et de leur famille restée au pays.

CAPITEC BANK : FACILITER L'ACCÈS DES POPULATIONS AU FINANCEMENT EN AFRIQUE DU SUD

Capitec Bank a été établie en mars 2001 puis cotée à la bourse JSE (Johannesburg Stock Exchange) un an plus tard. Banque de détail, Capitec s'efforce de fournir à ses clients des services bancaires accessibles, abordables et simplifiés, accompagnés d'un conseil personnalisé. L'unique offre de cette banque consiste en un forfait global intégré qui rassemble toutes les solutions d'épargne, de prêt et de transactions souhaitées par le client. A ce jour, plus de 1,8 million d'individus ont recours aux services de la banque via son réseau de 363 agences. Capitec continue d'acquérir quelque 40 000 nouveaux clients par mois. La connectivité interbancaire avec d'autres grandes institutions permet à ses clients d'accéder à plus de 10 000 distributeurs et 200 000 points de vente, ainsi qu'à des possibilités de transactions financières à l'international grâce à des cartes bancaires homologuées par MasterCard et Visa.

Simplicité et facilité d'accès sont les maîtres mots de cette innovation. La philosophie de Capitec Bank est d'appliquer une politique de transparence à tous ses produits et toutes ses transactions. Cela donne aux clients les moyens de faire des choix qui minimisent le degré d'incertitude quant aux coûts bancaires mensuels et éliminent les mécontentements dus aux frais imprévus. Les agences de la banque, qui ne disposent d'aucune liquidité en leurs murs, proposent des retraits d'argent liquide via les distributeurs automatiques uniquement. Cet environnement plus sûr permet ainsi à la banque d'élargir ses horaires d'ouverture et de réduire les coûts relatifs au contrôle des accès et aux portails de sécurité. L'introduction des services bancaires en ligne et des envois de notifications par SMS a renforcé la flexibilité de gestion et le degré d'informations comptables disponibles. La vérification biométrique par les empreintes digitales dans les agences a été étendue. Cette technologie permet de signer les accords avec une simple empreinte et diminue d'autant le fardeau administratif pour la clientèle.

DANONE.COMMUNITIES, UNE SICAV AU SERVICE DU « SOCIAL BUSINESS »

En octobre 2005, Muhammad Yunus, fondateur de la célèbre banque de microcrédit Grameen Bank et aujourd'hui prix Nobel de la paix, et Franck Riboud, le PDG du Groupe Danone, décident de créer ensemble une "entreprise sociale" au Bangladesh. Celle-ci aura pour vocation la maximisation de la valeur sociale créée – nutrition et réduction de la pauvreté – tout en trouvant sa pérennité financière. Pour Muhammad Yunus, c'est "la nouvelle grande idée". Ce projet a aujourd'hui démarré avec le lancement de Grameen Danone Foods qui produit des yaourts à fort apport nutritionnel à un prix accessible aux plus pauvres.

Une étape nouvelle a été franchie avec la création en juin 2007 de la sicav danone.communities, qui a vocation à financer ces entreprises d'un nouveau type. Elle a été lancée grâce à la participation à hauteur de 20 M€ du Groupe Danone et au soutien d'investisseurs institutionnels à hauteur de 30 M€. Elle est gérée par IDEAM, filiale de Crédit Agricole, qui en assure la commercialisation. La sicav s'appuie sur un investissement minimum de 90 % dans une sélection d'instruments de taux de la zone euro, privilégiant une approche ISR (investissement socialement responsable) et détient, à hauteur maximum de 10 % de son actif, des parts du fonds commun de placement à risque (FCPR) danone.communities qui a vocation à investir dans des entreprises à caractère social. La sicav est ouverte aussi bien aux actionnaires de Danone qu'à ses salariés, à ses consommateurs ou à tout autre investisseur, institutionnel ou particulier. L'ambition de danone.communities : constituer une large communauté d'investisseurs d'un nouveau type, animés par la volonté d'allier finance et développement durable, et promouvoir l'innovation sociétale en soutenant le développement d'entreprises sociales en cohérence avec la mission de Danone, « améliorer la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Aujourd'hui, la sicav a un actif de l'ordre de 65 M€ et a investi au travers du FCPR dans trois projets au Bangladesh, au Sénégal et au Cambodge.



Grameen Ladies
au Bangladesh.

© Agence SIPA / Thomas Haley



1.3 Le rôle du secteur privé en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement

L'accès à l'eau est considéré comme l'un des premiers services essentiels.

Animateur :
Maurice Bernard,
Responsable de
la division Eau
et assainissement

Rapporteurs :
Lise Breuil,
Chargée de mission
de la division Eau
et assainissement
et Aymeric Blanc,
Chargé de mission de
la division Recherche

CONTEXTE

Le secteur de l'eau, particulièrement sensible politiquement dans la mesure où l'accès à l'eau est considéré comme l'un des premiers services essentiels devant être garantis à tous, est celui où les Partenariats Public-Privé (PPP) ont été le plus sujets à la critique et aux polémiques. Monopole naturel par excellence, nécessitant des investissements lourds et à rentabilité différée, c'est aussi l'un des secteurs d'infrastructures où l'équilibre financier est le plus difficile à atteindre. Pourtant, l'ouverture au secteur privé des sociétés nationales de distribution d'eau dans les pays en développement a souvent été une condition de l'intervention des bailleurs de fonds dans le financement du secteur. Si la question du sort des populations défavorisées n'a pas toujours été clairement posée dans ces montages, les attentes plus ou moins implicites étaient que :

- les gains de productivité apportés par la gestion privée et par l'introduction de la concu-

rence pourraient améliorer l'équilibre financier du secteur et donc in fine profiter aux pauvres (baisse des tarifs et augmentation de l'accès) ;

- les financements nouveaux apportés par le secteur privé pourraient augmenter la desserte de la population dans son ensemble.

Tirant les enseignements de 15 ans de participation du secteur privé dans le secteur de l'eau et l'assainissement dans les pays en développement, l'atelier a cherché à dresser un bilan de l'intervention du secteur privé dans ce domaine et à identifier les nouvelles formes d'intervention.

DES CONTRAINTES À MIEUX PRENDRE EN COMPTE

Objet d'un véritable engouement, la première vague de PPP mise en place dans les années 1990, basée notamment sur le modèle de la concession, n'a pas atteint les résultats escomptés, certains contrats ayant été notamment arrêtés prématurément.



© Hervé Conan

Prenant acte de l'échec partiel de ces premiers modèles, l'atelier a permis de mettre en évidence les raisons du rejet de ces PPP, en soulignant notamment :

- une inadéquation entre les risques pris par les opérateurs privés et les capacités contributives du secteur ;
- la difficulté à assurer le recouvrement complet des coûts du service par le tarif et le besoin de subventions en phase d'extension des infrastructures ;
- mais aussi et surtout, une insuffisance de dialogue entre d'une part, des réseaux prescripteurs qui centrent le débat sur des questions technico-institutionnelles, et d'autre part, la société civile, qui met en avant les aspects socioculturels de l'approvisionnement en eau potable.

LES FACTEURS DE SUCCÈS : VERS UNE APPROCHE PARTICIPATIVE ET PARTENARIALE

L'émergence du secteur privé et les difficultés qu'il a rencontrées a été l'un des moteurs d'évolution du débat plus large sur l'accès à l'eau pour tous, et a contribué à faire surgir un certain nombre de facteurs de succès, dont tous les acteurs reconnaissent l'importance :

- l'importance d'un environnement institutionnel stable et le rôle de la puissance publique qui définit une politique sectorielle ;
- l'importance de la régulation, pas nécessairement à travers une entité administrative indépendante, mais comme une série d'acteurs remplissant certaines fonctions ;

- l'importance de la société civile, qui doit porter la voix des usagers pauvres, et surtout des non-usagers, exclus du service ;
- la complémentarité à trouver entre différents niveaux de service (de la borne fontaine au branchement particulier) en fonction des contextes (en particulier, du statut du foncier) et de la « demande informée ».

Parce qu'il a tiré les leçons de ses échecs, le secteur privé se trouve donc aujourd'hui l'un des porte-parole d'une approche participative, seule garante de l'appropriation des choix de gestion par les bénéficiaires. La pérennité économique des PPP dépend aussi de leur légitimité sociétale.

Le constat dressé à la fois par les représentants du secteur privé et ceux de la société civile est donc que le secteur privé ne peut rien faire seul, mais qu'il est au contraire disposé à dialoguer avec les autres « parties prenantes », notamment les bailleurs, pour trouver des solutions opérationnelles adaptées pour chacune des questions clés identifiées ci-dessus.

DES CADRES D'ACTION MIEUX DÉFINIS POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Au-delà de sa contribution intellectuelle significative aux débats, le secteur privé peut intervenir sous trois formes :

1. La recherche de nouvelles solutions

A travers les fondations, le secteur privé peut mettre en place des petits projets pilotes, innovants, destinés à être répliqués. Ce rôle de catalyseur est important car il peut faire évoluer les pratiques en proposant des solutions innovantes. Néanmoins, il ne saurait répondre à l'enjeu des OMD, qui visent à assurer l'accès à l'eau à 1 milliard de personnes et l'assainissement à 2 milliards de personnes.

2. La participation à des PPP comme opérateur principal

Le savoir-faire des opérateurs privés peut contribuer efficacement à l'amélioration de l'accès à l'eau et l'assainissement si certaines conditions d'intervention sont réunies :

- une allocation claire des risques et responsabilités ;
- la couverture des besoins de financement par des bailleurs ;
- la construction d'un dialogue avec la société civile et les autorités publiques ;
- le besoin d'une régulation flexible, capable de faire évoluer le cadre contractuel en fonction de l'environnement institutionnel (l'idée de processus) ;
- le développement d'une ingénierie sociale professionnelle.

3. La participation à des PPP comme opérateur « secondaire »

Il est nécessaire à cet égard de pouvoir faire émerger des petits opérateurs privés, qui pourront intervenir en cas de défaillance de l'opérateur principal ou sur des territoires hors normes. A ce titre, une complémentarité est à trouver entre les acteurs et une régulation légère doit être mise en place pour garantir la qualité du service.

L'ACCÈS À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT DANS LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de l'OMD 7 « Assurer un environnement durable », il est envisagé de réduire de moitié d'ici à 2015 le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable et à un assainissement de base.

Depuis 1990, 1,6 milliard de personnes ont acquis un accès à l'eau salubre. A ce rythme, le monde devrait pouvoir atteindre sa cible en matière d'eau potable, selon laquelle 89% de la population des régions en développement utiliseront des sources améliorées d'eau potable d'ici à 2015. Mais aujourd'hui, près d'un milliard de personnes n'a toujours pas accès à l'eau salubre.



© Didier Allély

L'EAU PEUT-ELLE PAYER L'EAU ? QUELS MODÈLES DE RECOUVREMENT DES COÛTS POUR ASSURER UN MEILLEUR ACCÈS AU SERVICE POUR LES POPULATIONS PAUVRES ?

L'étude des différents PPP mis en place depuis les années 90 converge pour remettre en cause la soutenabilité économique du modèle d'autofinancement du secteur de l'eau. La logique de « l'eau paye l'eau » qui a présidé à de nombreux PPP dans les pays en développement ne semble pas résister à l'expérience : l'objectif de financer les coûts d'exploitation et d'investissement par le tarif a été en effet rarement atteint, même en zone urbaine (le cas du Sénégal est une des rares exceptions en Afrique). L'équation est encore plus ardue si l'on inclut des zones rurales ou le secteur de l'assainissement, l'équilibre se situant alors plutôt autour des seuls coûts de gestion et de maintenance. Ceci reporte donc le problème du financement des investissements de renouvellement et d'extension de réseau, ou

des investissements pour de grandes infrastructures (stations de traitement des eaux usées) sur les gouvernements qui doivent à leur tour mobiliser des financements à coût faible, voire nul.

L'exemple de l'eau illustre l'une des difficultés des modèles d'accessibilité pour les plus pauvres : il est très difficile d'intégrer dans le prix qui leur est proposé l'ensemble des coûts, notamment les coûts d'investissement.



© Hervé Coman

S'ENGAGER DANS UNE LOGIQUE DE PROFESSIONNALISATION DE L'INGÉNIERIE SOCIALE

Certains opérateurs privés internationaux ont pris l'initiative de lancer des programmes sociaux en se faisant les porteurs d'une vision responsable de l'entreprise (RSE). Leurs motivations étaient à la fois commerciales (comment améliorer l'image de l'entreprise ?), politiques (comment assumer sur le long terme d'offrir un service à une ville en délaissant certains quartiers ?) et pragmatiques (comment lutter contre les connexions clandestines ou contre la diffusion de maladies hydriques propagées depuis les bidonvilles ?). Des PPP innovants se sont ainsi construits, souvent au cours de la vie du contrat, en développant une composante « participative » afin de prendre en compte l'intérêt des populations pauvres :

- intégration de l'utilisateur dans la chaîne de service et participation aux travaux pour réduire les coûts à Buenos Aires ;
- représentation des communautés par une ONG au sein d'un comité de pilotage inter-institutionnel à Manaus ;
- fonds de roulement pour développer l'accès au réseau et comité de pilotage à La Paz, etc⁸.

Ces PPP ont ainsi contribué à proposer une différenciation de l'offre, à offrir une alternative au réseau universel tel qu'il est conçu dans les pays développés, adaptée aux besoins diversifiés de la population selon le meilleur rapport coût-bénéfice. Ces « innovations » n'ont d'ailleurs fait que suivre des modèles publics ou communautaires anciens (comme les systèmes d'égouts en condominium au Brésil), basés sur des mécanismes « hors marché » comme le travail volontaire ou la tenue d'engagements à long terme en cas de choc extérieur (les dévaluations, crises économiques ou catastrophes naturelles comme les inondations au Mozambique en 2000 se sont ainsi souvent traduites par le départ de partenaires privés pour qui la logique financière n'a plus été compatible avec la préoccupation sociale).

Mais quelle que soit son origine, l'innovation dans les services essentiels envers les populations défavorisées étant autant de nature sociale que technique, un seul acteur ne semble pas à même de la maîtriser indépendamment des autres. La responsabilité sociale apparaît en réalité plutôt comme un « mandat à partager » selon l'analyse de Sarah Botton, et « elle ne consiste pas [pour l'entreprise] à définir une politique sociale à la place des pouvoirs publics mais bien à replacer chacun des intervenants (Etat, régulateur, municipalités, ONG, etc.) face à leurs propres responsabilités et obligations, tout en s'engageant parallèlement dans une logique de professionnalisation afin de pouvoir être en mesure de répondre aux demandes politiques, une fois qu'elles émaneront des acteurs adéquats »⁹.

Ainsi, dans les situations complexes mais fréquentes où le politique ne prend pas explicitement en compte l'accès à l'eau des populations pauvres, l'opérateur privé étranger a pu, dans les meilleures expériences, en s'engageant au niveau de sa direction générale, instaurer une véritable professionnalisation de ses équipes locales en ingénierie sociale (mécanismes de dialogue, de gestion des différends, etc.) et mobiliser tous les acteurs locaux, servant ainsi de catalyseur à une évolution de l'« agencement organisationnel » qui soit plus favorable aux populations pauvres.

8 BREUIL, Lise. *Renouveler le partenariat public-privé pour les services d'eau dans les pays en développement, comment conjuguer les dimensions contractuelles, institutionnelles et participatives de la gouvernance*. Thèse de doctorat en gestion, ENGREF, 2004, 321 p.

9 BOTTON, Sarah. *La multinationale et le bidonville, privatisations et pauvreté à Buenos Aires*. Karthala 2007.



1.4 Les nouveaux « business » pour l'accès des populations pauvres aux produits et services des entreprises

Des entreprises pionnières développent de nouveaux processus de production ou de distribution en faveur des populations pauvres.

Animateur :
Henri de Reboul,
*Délégué général de
IMS-Entreprendre
pour la Cité*

Rapporteur :
Olivia Verger-Lisicki,
*Responsable de projets
de IMS-Entreprendre
pour la Cité*

CONTEXTE

Une évolution majeure est à l'œuvre aujourd'hui : de nouveaux business models voient le jour, destinés à favoriser l'accès de biens et de services au plus grand nombre, notamment dans les pays en développement. Des entreprises pionnières développent de nouveaux produits et services, mais aussi de nouveaux processus (systèmes de production, distribution, marketing, pricing...) en faveur des populations pauvres.

Ces stratégies pour « la base de la pyramide » (BoP), qui réconcilient la création de valeur économique et sociale, offrent des opportunités considérables de développement pour l'entreprise et les populations concernées.

Néanmoins, ces démarches concernent aujourd'hui un nombre limité d'entreprises et de régions d'intervention, étant donné la complexité des modèles économiques et des synergies à inventer sur le sujet.

AUX ORIGINES DU BOP : LES TRAVAUX DE C.K. PRAHALAD

En 2004, l'ouvrage d'un économiste indien enseignant aux États-Unis popularise cette idée clé : l'exclusion de milliards de personnes pauvres de l'accès aux produits et services des entreprises n'est pas une fatalité, elle est la résultante de business models inappropriés, qui, s'ils étaient repensés, rencontreraient d'énormes volumes de marché.

L'ouvrage montre que les entreprises opèrent aujourd'hui sur des marchés saturés et ignorent 4 milliards de personnes dont le potentiel de consommation peut être exploité avec des modèles économiques adaptés.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ET DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES PROJETS BOP

- Le développement d'une ingénierie sociale dans l'entreprise est crucial : l'entreprise doit recourir à des compétences spécifiques et former ses cadres à la compréhension des



Projet danone.
communities
au Bangladesh.

© Agence SIPA / Thomas Haley

attentes des clients du « bas de la pyramide » et aux innovations sociétales qui en découlent.

- Ces démarches requièrent des modèles « patients » prenant en compte le temps d’incubation nécessaire à l’innovation et les

contraintes économiques de tels projets (à rentabilité différée). Des modes d’évaluation de la performance différents doivent être envisagés, tout comme de nouveaux mécanismes de financement (exemple : le fonds danone communities¹⁰).

DIFFÉRENTS LEVIERS POUR FAVORISER L’ACCÈS DES POPULATIONS PAUVRES AUX PRODUITS/SERVICES DES ENTREPRISES

- **l’accès financier** : obtenir un coût accessible pour les populations pauvres à partir d’une approche “produit” (adaptation du coût et des fonctionnalités du produit/service) et d’une approche “publics” (accompagnement au développement des capacités de financement des populations pauvres. Ex : Cemex qui facilite l’épargne de ses clients pour qu’ils aient accès aux matériaux de construction de l’entreprise – voir le témoignage p. 58) ;
- **l’accès physique** : distribuer les produits/services au plus près des populations pauvres, qui doivent souvent parcourir des distances longues pour se rendre dans des points de vente classiques, avec tous les efforts et coûts que cela suppose, sans moyen de transport adéquat ;
- **l’accès éducatif** : développer des approches pédagogiques pour permettre une utilisation optimale et pérenne des produits/services (ex : en matière d’accès aux soins, sensibiliser les publics sur le suivi des traitements).

10 Ce fonds a vocation à prendre des participations dans des business sociaux tels que Grameen Danone Foods (cf. encadré p. 31). Il a été lancé grâce à la participation à hauteur de 20 M€ de Danone et au soutien d’investisseurs institutionnels à hauteur de 30 M€.

- Un partage des risques et des responsabilités est nécessaire entre l'entreprise, les autorités publiques (nationales et/ou locales), les bailleurs de fonds et les ONG pour maîtriser les implications institutionnelles et sociétales des projets BoP (besoins en termes d'amélioration de la gouvernance locale, de renforcement des infrastructures et de l'éducation, d'expertise en matière de dialogue avec les communautés, d'évaluation des impacts sociaux des projets...).

On observe un rôle croissant des bailleurs de fonds dans ce nouvel environnement partenarial : co-financement des investissements initiaux d'un projet de Vodafone au Kenya par le DFID (coopération britannique) ; appui technique de la GTZ (coopération technique allemande) pour aider Allianz à évaluer les besoins du marché asiatique en micro-assurance (*cf. encadré*).

- L'intégration des populations pauvres dans toute la chaîne de valeur des projets BoP est primordiale pour garantir le partage de la valeur localement, la pertinence et la durabilité des démarches BoP. Cela nécessite des approches où les bénéficiaires participent au projet de l'entreprise, en tant que fournisseurs et distributeurs des produits/services, et non pas en tant que simples consommateurs (exemple de la Grameen Danone Foods p. 31).

- Le déploiement des démarches BoP s'appuie en grande partie sur de nouveaux canaux de distribution répondant aux contraintes et besoins des populations pauvres. Il s'agit de créer un réseau avec des compétences et une logistique adaptées (exemple de Danone avec les

LES PARTENARIATS DU GROUPE ALLIANZ POUR LA MICRO-ASSURANCE

L'assureur allemand Allianz a développé un produit de micro-assurance en Indonésie suite à une étude des besoins locaux menée en collaboration avec la GTZ (agence de coopération technique allemande) et le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement). Outre le remboursement du solde restant dû en cas de décès de l'emprunteur, ce produit garantit aux bénéficiaires le versement supplémentaire de deux fois l'emprunt contracté par l'assuré. Ce versement complémentaire permet ainsi à la famille de l'assuré (l'emprunteur) de surmonter plus facilement la crise financière en cas de décès.

Dans le sud de l'Inde, Allianz s'est associé à Care (ONG de développement) pour offrir aux populations pauvres touchées par le tsunami des produits de micro-assurance indispensables aux populations côtières, particulièrement vulnérables à ce type de catastrophe. Plus de 75 000 personnes sont concernées.

Grameen ladies au Bangladesh). L'extension de ces circuits de distribution repose notamment sur une collaboration accrue entre les entreprises et entre les différents acteurs plus généralement (notamment entre entreprises et entrepreneurs sociaux), ainsi que sur la dématérialisation de ces circuits (cas des services financiers par le biais du téléphone mobile).

LE SOCIAL BUSINESS DE DANONE AU BANGLADESH, UN MODÈLE BOP UNIQUE

Selon l'expression consacrée de Muhammad Yunus, le *social business* est une « société dans laquelle les profits réalisés restent au sein de l'entreprise afin de financer son expansion, de créer de nouveaux produits ou services, et de faire davantage de bien dans le monde ».

Ce modèle est rare parmi les grandes entreprises actives en matière de BoP. C'est celui que Danone a adopté au Bangladesh pour servir le « bas de la pyramide ». La démarche de l'entreprise revêt ici un caractère résolument social : s'il s'agit bien d'un business, qui doit être rentable pour durer, la finalité première est de créer et, surtout, de partager de la valeur sociale avec les populations les plus pauvres. Ainsi, la mission de la joint-venture de Danone et de Grameen au Bangladesh, la *Grameen Danone Food*, est d'« éradiquer la pauvreté ». Concrètement, l'entreprise propose un produit laitier à bas prix, adapté au pouvoir d'achat des populations défavorisées (vivant avec moins de 2 \$ par jour) et à leurs besoins nutritionnels, en œuvrant pour le développement économique local, via la mise en place d'une activité de production, de vente et de distribution de proximité. 99 % des profits sont réinvestis et le 1 % restant est distribué aux deux partenaires, Danone et Grameen, en tant que dividende symbolique.

Pour ce projet, le modèle business de Danone a été entièrement révisé, pour diviser les coûts de production et de distribution par cinq. Au lieu de créer, comme la plupart du temps, une grande usine capable d'approvisionner une vaste zone géographique, Danone a construit au Bangladesh une mini-structure dont la production peut être écoulee dans un voisinage immédiat (3 000 tonnes de lait par an contre 400 000 pour les plus grandes usines de Danone dans le monde). Pour s'approvisionner en lait, l'entreprise recourt aux tout petits producteurs locaux dont l'activité est soutenue par la Grameen. Par ailleurs, Danone a mis au point un système de distribution inédit : afin de commercialiser ses produits dans les zones les plus reculées, l'entreprise recrute des mères de famille, les *Grameen ladies*, qui sont formées aux techniques du porte-à-porte et vendent les yaourts auprès des membres de leurs communautés.



1.5 Le rôle des entreprises dans le développement du commerce équitable

CONTEXTE : UN SECTEUR QUI DOIT FAIRE FACE AUX DÉFIS LIÉS À SON CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le commerce équitable a connu ces dernières années une forte croissance : les ventes représentent près de 2 milliards d'euros au niveau mondial et 241 M€ en France (un quart des foyers sont concernés). La notoriété auprès du public a aussi crû très fortement : aujourd'hui, 81 % des français connaissent le commerce équitable contre seulement 9 % en 2000¹¹.

De même, le commerce équitable concerne un nombre grandissant de producteurs : de quelques milliers à ses débuts, ces pratiques bénéficient aujourd'hui à plus d'un million et demi de producteurs, générant ainsi des impacts significatifs dans l'amélioration de leurs conditions de vie et de leurs familles.

Au Nord, de très nombreuses PME sont impliquées sur ce marché, en particulier les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Elles développent une approche construite de par-

tenariat avec des organisations de producteurs au Sud et, à travers une stratégie permanente d'innovation, élargissent la gamme de produits disponibles (alimentaire, décoration, textile, cosmétiques, tourisme...).

De même quelques grandes entreprises se sont d'ores et déjà engagées dans le commerce équitable, que ce soit à travers une politique d'achat ambitieuse (constituant d'importants débouchés pour les producteurs du Sud), une sensibilisation de leurs salariés et clientèle, ou à travers l'intégration du commerce équitable dans leurs propres filières (entreprises agro-alimentaires et grande distribution notamment).

Malgré ces évolutions rapides, le commerce équitable représente aujourd'hui des volumes de vente encore réduits. Ainsi, trois défis se posent aujourd'hui :

- entrer dans un véritable changement d'échelle afin de sortir des marchés de niche, sans compromettre les principes fondateurs du commerce équitable ;

Animateur :
Georges d'Andlau,
Président de la Plate-
forme pour le commerce
équitable (PFCE)

Rapporteurs :
Adeline Coeur,
Max Havelaar France
et Julie Maisonhaute,
PFCE

¹¹ Le commerce équitable en France en 2007, MAEE, PFCE, GRET, janvier 2009.



© Max Havelaar

- répondre aux besoins des consommateurs en termes de transparence et de visibilité des impacts du commerce équitable ;
- renforcer les effets au Sud et participer au développement d'un commerce équitable Sud-Sud.

L'atelier s'est attaché à réfléchir à la manière dont les entreprises, au Nord comme au Sud, peuvent participer à la réalisation de ces trois objectifs.

DES FREINS À LEVER POUR RENFORCER LA PARTICIPATION DES ENTREPRISES

Plusieurs freins semblent devoir être levés pour permettre une implication plus marquée des entreprises non spécialisées dans le développement du commerce équitable.

Certaines entreprises perçoivent comme des contraintes économiques difficilement intégrables les engagements du commerce équitable, comme par exemple le surcoût à l'achat ou l'engagement sur des contrats de long terme avec les producteurs. Le succès économique de certaines entreprises spécialisées à 100 % dans le commerce équitable peut cependant démontrer que ce pari est possible et peut s'avérer rentable, notamment parce qu'il permet de sécuriser les approvisionnements et leur traçabilité et de répondre à des attentes des consommateurs. D'autres difficultés, comme la non adéquation en terme de volumes entre les besoins des entreprises et les capacités des organisations de producteurs, se résolvent au fur et à mesure du développement du secteur.

Par ailleurs, la connaissance du commerce équitable et de ses impacts au sein des entreprises

Le succès économique de certaines entreprises spécialisées à 100 % dans le commerce équitable peut démontrer que ce pari est possible et peut s'avérer rentable.

et de leurs directions des achats reste limitée et bloque un engagement fort des entreprises dans ce secteur. Une meilleure diffusion des résultats sur l'impact en terme de développement au Sud pourrait permettre de répondre à cette difficulté.

Le mouvement du commerce équitable porte cependant un regard vigilant sur l'implication d'entreprises multinationales et sur ses effets en termes d'autonomie des producteurs. En effet, des grands groupes alimentaires peuvent chercher à intégrer leurs filières plutôt que contractualiser avec des organisations de producteurs indépendantes. De même l'entrée dans le commerce équitable d'exportateurs locaux amenés à concurrencer les coopératives de producteurs constitue une menace pour la pérennité du système.

LES FACTEURS DE SUCCÈS : ACCOMPAGNER UN ENGAGEMENT FORT

Afin que les entreprises classiques puissent contribuer au développement du commerce équitable tout en répondant à leur propre stratégie (gagnant-gagnant), l'atelier a mis en évidence la nécessité de réunir plusieurs conditions.

Il s'agit d'abord de démontrer plus concrètement les réalisations et l'impact auprès des organisations de producteurs au Sud des pratiques de commerce équitable, afin de convaincre plus d'acteurs au Nord. Pour cela, la présentation de « success stories », décrivant la boucle producteur – fournisseur – entreprise consommatrice, et s'appuyant sur des études d'impact indépendantes, peut être utile.

Les entreprises engagées ont aussi un rôle à jouer en devenant prescripteurs de ces démarches pour susciter l'engagement de nouvelles entreprises. Ainsi, les entreprises « exemplaires » (fournisseurs de produits 100 % équitables) pourraient influencer sur les pratiques des entreprises conventionnelles.

Enfin, le développement des achats en commerce équitable ne connaît un développement fort que s'il s'intègre dans une vision cohérente et globale de la politique achats de l'entreprise, qui l'amène à intégrer des critères RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), pour l'ensemble de ses achats, au Nord comme au Sud. A ce titre, le développement des achats locaux pour les succursales implantées dans les pays du Sud paraît un point important à développer.

COMMERCE ÉQUITABLE : DÉFINITION ET OBJECTIFS

Le commerce équitable est un système de contractualisation des relations économiques entre organisations de production au Sud et organisations de commercialisation au Nord, reposant sur trois piliers essentiels :

- un pilier économique avec un prix d'achat minimum fixé selon le prix de revient mais également des engagements sur la durée des contrats et sur le pré-financement des commandes ;
- un appui auprès des organisations de producteurs et d'artisans afin qu'ils puissent être maîtres de leur propre développement ;
- au Nord, l'éducation et l'information des consommateurs sur ces questions de développement.

A travers ces piliers, l'objectif du commerce équitable est d'améliorer les droits et les conditions de commerce des producteurs et travailleurs marginalisés au Sud, pour *in fine* rééquilibrer la répartition de la valeur ajoutée le long des filières en faveur des petits producteurs, question centrale du développement économique au Sud.



© Max Havelaar

LES IMPACTS DU COMMERCE ÉQUITABLE AU SUD : L'EXEMPLE D'UNE COOPÉRATIVE DE CAFÉ AU PÉROU

La coopérative Cépicafe regroupe plusieurs milliers de producteurs de café, cacao, sucre et confiture au Pérou. Selon Santiago Paz, gérant de la coopérative, « c'est le commerce équitable qui a ouvert les portes du commerce international pour Cépicafe. Sans le commerce équitable, il n'y aurait pas eu d'activité pour nous ». Cépicafe est aujourd'hui le quatrième exportateur péruvien de café.

Au Pérou, la culture du café occupe 2,5 millions de personnes (150 000 familles) sur 330 000 hectares. Grâce au commerce équitable, l'image du café péruvien s'est améliorée et le Pérou est maintenant le premier producteur mondial de café bio. En 2008, cette production a représenté 8 millions de dollars. « Avec le prix minimum garanti, le prix est de 135 \$ à 145 \$ le sac, ce qui protège les producteurs de la crise, souligne Santiago Paz. La production se diversifie et s'industrialise. La transformation de produits liés au café se développe et l'amélioration des conditions de vie est flagrante ».

La coopérative, à travers les prix payés aux producteurs, permet ainsi une amélioration des conditions de vie des familles. La prime de développement du commerce équitable a également permis un investissement dans des infrastructures (accès à l'eau, routes, éducation). Mais au-delà de ce mieux-être économique, la coopérative est également devenue un acteur politique reconnu par les gouvernements locaux et en capacité de négocier avec eux des projets de développement local.

Au-delà de ce témoignage, des études d'impact, menées par des experts indépendants dans différents contextes géographiques, ont montré un impact très significatif du commerce équitable sur l'amélioration des conditions économiques des producteurs et de leurs familles, le renforcement et la structuration des organisations de producteurs, l'accès à l'éducation, l'investissement dans l'outil de production et l'amélioration de la qualité, générant une véritable prise en main par les producteurs de leur propre avenir.



© Philippe Percheron



1.6 L'action des entreprises en faveur des droits humains et sociaux

Cet atelier a porté sur les modalités d'action à la disposition des entreprises pour favoriser le respect et la promotion des droits de l'Homme, à la fois dans les territoires sur lesquels elles opèrent et auprès des fournisseurs auxquels elles font appel.

LE CADRE JURIDIQUE PRÉCISANT LES OBLIGATIONS DES MULTINATIONALES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS EST AUJOURD'HUI PEU CONTRAIGNANT

Les différentes normes internationales et sources de références applicables

Adoptée en 1948, la Déclaration universelle des droits de l'Homme, qui ne s'adresse directement qu'aux Etats parties, précise néanmoins que tous les organes de la société, c'est-à-dire y compris les entreprises privées, sont tenus de promouvoir, respecter et faire respecter les droits humains.

Différents traités internationaux ont ensuite vu le jour, permettant de préciser les responsabilités des entreprises en matière de droits de l'Homme. On retiendra notamment :

- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, adoptés en 1977 et révisés en 2000 ;
- la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux de 1998, la Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la Politique sociale de 1977 révisée en 2000 ;
- le Pacte mondial des Nations unies (*voir encadrés*).

Ces différents textes soulignent la responsabilité des entreprises en matière d'interdiction du travail des enfants, du respect de la liberté syndicale, de promotion de rémunérations satisfaisantes et des conditions de travail protégeant la santé, la sécurité et l'intégrité morale des travailleurs, et enfin l'égalité des chances et la non-discrimination.

Animateur :
Jean Lapeyre,
Comité économique
et social européen

Rapporteur :
Rudi Delarue,
Directeur du bureau
du BIT pour l'UE
et le Bénélux



© Eric Beugnot

LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À L'INTENTION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES sont des recommandations communes faites par les gouvernements aux entreprises opérant depuis leur territoire. Elaborés en 1976 et entièrement revus en 2000, ils énoncent des principes et des normes volontaires pour un comportement responsable des entreprises dans plusieurs domaines, notamment l'emploi et les relations professionnelles, les droits de l'Homme, l'environnement, la publication d'informations, la concurrence, la fiscalité, la science et la technologie. Ces derniers visent à encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social mais n'ont pas d'effets contraignants.

LA DÉCLARATION DE PRINCIPES TRIPARTITE SUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES ET LA POLITIQUE SOCIALE DE L'OIT date de 1977 et a depuis été complétée à plusieurs reprises. Soutenue par les Etats membres de l'OIT et les partenaires sociaux, elle s'adresse aux entreprises et aux gouvernements, et recouvre tous les domaines des droits des travailleurs. Les Etats membres doivent la promouvoir sur leur territoire et faire régulièrement un rapport à ce sujet.

LE PACTE MONDIAL OU GLOBAL COMPACT DE L'ONU est une initiative lancée fin 1999 par le Secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan. Le Pacte mondial est avant tout une plate-forme d'échange fondée sur des valeurs universelles permettant d'identifier et de diffuser des « bonnes pratiques ».

Le Pacte repose sur l'adhésion à dix principes, issus de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, des conventions de l'OIT et de la Déclaration de Rio sur l'environnement. Les entreprises adhérentes sont ainsi invitées à :

Droits de l'Homme

1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;
4. Eliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. Abolir de manière effective le travail des enfants ;
6. Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin.

La volonté actuelle de mieux définir la responsabilité juridique des multinationales en matière de droits de l'Homme au sein de l'ONU

Dans le cadre de l'ONU, la question de la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme fait l'objet de travaux initiés depuis plusieurs années par l'ancienne Commission de la promotion et de la protection des droits de l'Homme. John Ruggie a été nommé, en

juillet 2005, Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies pour la question des droits de l'Homme, des sociétés transnationales et d'autres entreprises. Le 3 juin 2008, il présentait son rapport final¹² et identifiait trois principes fondamentaux :

- l'obligation de l'Etat de protéger ses citoyens contre les violations des droits de l'Homme par des parties tierces, y compris le secteur privé ;

¹² Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'Homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, M. John Ruggie.

- la responsabilité des entreprises à l'égard des droits de l'Homme ;
- la nécessité d'un meilleur accès aux recours contre les violations.

John Ruggie a également appelé à redéfinir les concepts de « sphère d'influence » ou de « complicité » aujourd'hui laissés à l'interprétation de chacun, afin de circonscrire avec précision le champ exact de la responsabilité des entreprises.

Le mandat de John Ruggie a été reconduit pour trois années supplémentaires et vise à élaborer des propositions concrètes de mise en œuvre de ces principes.

CONFRONTÉES DE PLUS EN PLUS DIRECTEMENT AUX ENJEUX DES DROITS DE L'HOMME, DE NOMBREUSES MULTINATIONALES ONT MIS EN PLACE DES DÉMARCHES VOLONTAIRES EN LA MATIÈRE

L'action des entreprises en matière de droits humains renvoie à des enjeux multiples

Le respect et la promotion des droits de l'Homme recouvrent des enjeux multiples pour les entreprises multinationales.

Il s'agit en premier lieu d'une contrainte juridique. Si le droit international ne leur est pas

directement opposable, les entreprises multinationales sont en effet tenues de se conformer aux obligations légales résultant du droit international coutumier et de la norme commune et demeurent responsables pénalement en vertu de ces normes, pour les atteintes les plus graves aux droits humains (crimes de guerre, crimes contre l'humanité etc...). Antoine Bernard, Directeur exécutif de la Fédération internationale des droits de l'Homme (FIDH)¹³ a rappelé à cet égard que la responsabilité à l'égard des droits humains n'est pas une option pour l'entreprise, mais bien une responsabilité au sens juridique du terme.

Dans le même temps, Antoine Bernard a souligné que « les entreprises progressent en matière de droits de l'Homme parce que cette question est aussi devenue un enjeu concurrentiel ». En effet, les entreprises s'inscrivent en premier lieu dans une logique de prévention des risques : les atteintes aux droits humains représentent des risques croissants en termes juridique, de réputation, ou d'image de marques pour les entreprises multinationales.

Il s'agit ensuite de répondre au mieux aux attentes de ses consommateurs. Jacques Khelifa a évoqué à ce titre le « discriminant relationnel entre les entreprises » : « si nous ne faisons pas ce que nous demandent nos clients en matière de respect des droits humains, alors nous sommes exclus par eux ! Les droits de l'Homme

Les entreprises progressent en matière de droits de l'Homme car cette question est devenue un enjeu concurrentiel.

13 ONG fédérative dont la vocation est d'agir concrètement pour le respect de tous les droits énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 (droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels). Composée d'une dizaine d'associations nationales à sa création en 1922, la FIDH rassemble aujourd'hui 155 ligues membres dans plus de 100 pays.

font partie aujourd'hui des exigences de nos clients ».

Les organisations syndicales du Nord sont ensuite de plus en plus attentives aux conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail dans les pays en développement.

Le respect des droits humains est enfin un critère clé d'appréciation des stratégies de responsabilité sociale des entreprises par les agences de notation, les investisseurs, bailleurs de fonds et les institutions financières mondiales lors de l'examen des conditions d'octroi de crédits pour un projet. Aussi Henry de Cazotte, Directeur de la Communication et des Relations extérieures de l'AFD, a-t-il rappelé qu'il existe un « cadre de référence social et environnemental pour tous les projets que finance l'AFD, avec des critères intégrant les normes de l'OIT ».

Les politiques volontaires des multinationales en faveur des droits de l'Homme se multiplient afin de mieux répondre à ces enjeux

Sous forme de chartes éthiques, de codes de conduite, de principes directeurs, de pactes ou de normes certifiables, les initiatives privées se sont développées depuis une dizaine d'années pour favoriser la prise en compte et le renforcement des droits humains et sociaux dans les pays en développement, en leur sein et chez leurs fournisseurs.

Au cours de l'atelier, différentes interventions ont pu témoigner de ces nouvelles expériences.

Antoni Gelonch Viladegut, Responsable développement durable de Sanofi-Aventis, a rappelé que son groupe s'est doté d'un code éthique traduit dans 25 langues, que tout salarié doit signer et qui reprend notamment les grands textes relatifs aux droits de l'Homme (Déclaration universelle des droits de l'Homme, conventions de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE et du Pacte mondial). En complément, le groupe a mis en place un système d'alerte interne en cas de violation des droits humains, assuré dans certains pays par des tiers.

A l'aide d'un code de conduite dédié, Sanofi-Aventis s'est également efforcé d'améliorer la prise en compte des droits humains dans sa chaîne de fournisseurs (5 000 fournisseurs référencés dans le monde) à travers la formation de ses acheteurs, l'envoi d'un questionnaire préalable, la mise en place d'audits auprès des fournisseurs et l'élaboration de plans d'amélioration pour le respect des droits humains (en 2007, 45 plans ont été élaborés avec des fournisseurs différents).

Jacques Kheliff, Directeur développement durable de Rhodia, a souligné que son entreprise est aujourd'hui la seule de son secteur d'activité à avoir signé en 2005 un accord social international¹⁴ avec la Fédération internationale des

14 Les accords sociaux internationaux sont des accords mondiaux négociés avec des fédérations syndicales internationales dans le cadre des « accords cadres » et constituent de nouveaux instruments de régulation sur la question des droits humains.

syndicats de travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM). Par ailleurs, il souligne que la question des droits humains doit inclure le droit des fournisseurs : « nous avons une charte d'achats durables pour veiller au bon respect des principes relatifs aux droits humains chez nos fournisseurs, mais de l'autre côté nous devons aussi donner des droits à ces fournisseurs. Par exemple, pour nos transporteurs, nous devons prendre en compte leurs réalités et les aider à travailler dans de bonnes conditions ».

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Eviter une approche cloisonnée des droits humains et sociaux

Jean Lapeyre du Comité économique et social européen a souligné la nécessité de prendre en compte une « multiplicité de facteurs et d'acteurs ». Selon lui, une « approche globale et citoyenne » doit prévaloir car une entreprise ne peut s'investir sur un seul domaine de la RSE et négliger les autres aspects.

D'une part, il est essentiel de rappeler l'indivisibilité des droits de l'Homme, parfois mise à mal dans les codes de conduite de nature privée, où il est par exemple fréquent d'exclure le droit de négociation pour les travailleurs. Il faut donc éviter les partenariats à la carte, le choix exclusif de certains acteurs (en évitant trop souvent les syndicats).

D'autre part, droits de l'Homme et développement sont profondément liés. La pauvreté n'est pas simplement un état imputable à la faiblesse des revenus, mais plus largement une privation de capacités et l'impossibilité d'accéder aux droits politiques, économiques, et sociaux. La question des droits humains renvoie donc à des problématiques plus larges de développement et comme l'a souligné Antoine Bernard, Directeur exécutif de la FIDH, « plus l'entreprise s'engage dans ce domaine, plus elle voit émerger de problèmes, car la réalité des droits humains est extrêmement complexe ».

Pour Antoni Gelonch Viladegut, Responsable développement durable de Sanofi-Aventis, cette idée de multi-dimensionnalité s'illustre particulièrement lorsque l'entreprise doit agir sur différents fronts : dans certains pays d'Afrique, les malades épileptiques sont considérés dans leurs villages comme possédés par le « démon » et donc les programmes d'accès aux soins de Sanofi-Aventis doivent agir en amont sur des aspects culturels, avec des actions de sensibilisation et de formation des communautés locales, préalables à toute démarche de prévention et de traitement.

Dans la même perspective, Sandra Perrot, Gestionnaire de projet chez Partenaires contre le sida¹⁵, a expliqué que l'association ne saurait prendre en compte que la seule « entrée » sida : « parler de sida, revient à évoquer la politique

15 Initiative de la coalition mondiale des entreprises pour la lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria, qui vise à contribuer au renforcement des capacités des acteurs du secteur privé des pays en développement dans la réponse qu'ils apportent dans la lutte contre le VIH/sida par la mise à disposition d'une expertise technique de qualité.

santé et ainsi le droit à la santé et l'accès à la santé. Cet accès a nécessairement un impact sur l'activité économique. Il est donc fondamental d'articuler ce droit à la santé aux autres droits, de ne pas cloisonner ».

Mettre en place des collaborations multipartites pour une meilleure efficacité des actions menées

L'approche globale nécessite à cet égard des partenariats multiples.

Pour Jacques Kheliff, « les droits de l'Homme sont une question qui, comme pour tout

domaine de la RSE, fixe un niveau de responsabilité qui n'est pas atteignable par les managers seuls ». Salariés, syndicats, riverains, communautés et représentants de la société civile doivent y être associés.

Antoni Gelonch Viladegut de Sanofi-Aventis a évoqué la notion de « contrat social » avec les différentes parties prenantes, qui part souvent d'un « équilibre instable et très compliqué à gérer » pour lequel il faut inventer de nouveaux partenariats. Ces partenariats doivent selon lui se fonder, non pas sur un modèle de "fund-raising" (logique traditionnelle du mécénat), mais sur « une mise en commun de compétences pour des actions gagnant-gagnant pour toutes les parties qui participent ».

Partenaires contre le sida soutient cette logique de complémentarité des acteurs, en cherchant à développer des partenariats public-privé ou « co-investissements » entre entreprises et autorités nationales, syndicats, prestataires comme les ONG, instituts de recherche et partenaires techniques comme les acteurs financiers (aide bilatérale ou multilatérale). L'association invite l'entreprise à définir en commun des objectifs et des plans d'action et indicateurs. Selon Sandra Perrot, ces partenariats permettent « un engagement réciproque des acteurs autour d'un partage de savoir-faire spécifiques, source d'une pérennité nouvelle pour les actions des entreprises ».



Le dialogue avec les communautés locales : l'un des impératifs des politiques de RSE.

© Agence AFD Phnom Penh

La nécessaire harmonisation des règles au niveau international

L'insuffisance des standards internationaux peut créer une réelle distorsion de concurrence entre d'une part les entreprises désireuses de respecter, de faire respecter et promouvoir les droits humains et d'autre part celles qui se déchargent de toute responsabilité à cet égard. Ainsi, selon Antoni Gelonch Viladegut, « les entreprises qui font des efforts en matière de droits humains sont parfois confrontées à des entreprises et pays qui ne font rien pour respecter ces droits, dans un régime de concurrence commerciale ». Pour éviter ces phénomènes de nivellement par le bas et renforcer au contraire les standards applicables en matière de droits de l'Homme, des actions mutualisées de multinationales s'avèrent souvent judicieuses.

Ainsi, en Chine, la FIDH a observé des avancées significatives grâce à l'action intensive de la « Global Social Compliance Programme ». Cette plate-forme mondiale, qui regroupe les plus grands distributeurs mondiaux (Tesco, WalMart, Carrefour...) et certains de leurs grands fournisseurs (Levis, Disney...), vise à promouvoir les droits de l'homme et faire respecter les meilleures pratiques sociales dans les pays où les législations font défaut. Antoine Bernard a rappelé que les entreprises de cette coalition se sont interrogées pendant de nombreux mois sur le référentiel commun à adopter : faut-il

s'inscrire dans des démarches volontaires sans incidence juridique ? Ou bien va-t-on plus loin ? Les entreprises ont finalement choisi cette dernière option, en reconnaissant l'opposabilité directe des normes de l'OIT.

La nécessaire mise en place d'un contrôle effectif

Antoine Bernard de la FIDH a souligné enfin l'importance des « mécanismes de contrôle et de l'effectivité des voies de recours offertes aux victimes, aujourd'hui insuffisants ». Ils constituent les indicateurs de crédibilité de la démarche. « Les entreprises peuvent sans doute ouvrir une ligne rouge pour leurs salariés ou leurs fournisseurs, mais elles doivent surtout faire face à leur responsabilité auprès de la norme commune (mécanismes de règlement des différends prévus par la loi) », a-t-il souligné. De la même façon, le rapport Ruggie souligne le fait que la plupart des entreprises ne dispose d'aucun système formel de surveillance ni de mesure des conséquences de leurs activités économiques sur le respect des droits de l'Homme et réclame l'instauration d'un « devoir de diligence »¹⁶.

16 Dans le cadre des droits humains, le devoir de diligence se réfère aux mesures qui doivent être prises afin de prendre conscience, de prévenir et de réparer les répercussions négatives sur les droits humains.

2

Des témoignages d'acteurs engagés







2.1

Témoignage d'Emmanuel Faber, Directeur général délégué du groupe Danone

L'expérience de Danone au Bangladesh¹⁷, « une révision complète du business model pour construire de vraies réponses en faveur des populations pauvres »

LES ENSEIGNEMENTS POUR DANONE

Nous tirons plusieurs enseignements de cette démarche :

– Le premier est la nécessité d'expérimenter. Tant que l'entreprise ne teste pas ses projets sur le terrain, elle ne sait pas si cela marche ou pas. Si nous avons essayé depuis Paris de concevoir des plans stratégiques pour développer un business auprès de populations pauvres, nous serions encore en train d'en discuter. Il faut se lancer pour apprendre et inventer de nouveaux projets.

– Le deuxième est l'importance de la révision complète du business model pour pouvoir construire de vraies réponses en faveur des populations pauvres. Afin de répondre à cet enjeu, nous avons appris à travailler avec une vision 360°, à concevoir notre métier, non pas comme des processus figés, mais comme une

matière vivante. Au Bangladesh, nous avons ainsi déconstruit les modèles industriels développés pendant plus de 50 ans par Danone pour atteindre un coût d'investissement à la tonne 4 fois inférieur à celui traditionnellement pratiqué dans les grandes usines du groupe. C'est une expérience extraordinaire d'apprentissage qui vient fermenter et construire des projets innovants. Désormais, le Bangladesh trace un nouvel horizon sur l'économie même de nos processus industriels : grâce à cette expérience, nous avons construit de nouvelles formes d'usines de proximité dans d'autres pays émergents.

– Un troisième enseignement est le caractère crucial de l'intégration de ces expériences dans le « core business » de l'entreprise. Le projet Grameen Danone n'aurait pas vu le jour s'il avait été confié à la responsabilité de la communication ou du développement durable. C'est un projet qui nécessitait que le management du

¹⁷ Voir le détail de l'expérience de la Grameen Danone Food p. 31.



© Agence SIPA / Thomas Haley

groupe et son cœur de métier soient impliqués. D'ailleurs, une entreprise ne peut créer de la valeur sociale que si elle s'appuie sur ses compétences. Le défi permanent pour Danone est de faire en sorte que nous focalisons nos efforts d'innovation sociétale sur des projets en faveur des plus pauvres qui transforment le cœur de nos processus et de nos organisations. C'est déterminant pour avancer sur ces projets à rentabilité différée, car si l'entreprise investit dans le cœur de son métier, il y a toujours un retour à espérer, même si ce n'est pas un retour financier mesurable du jour au lendemain. Les innovations du Bangladesh nourrissent aujourd'hui la baisse du coût à la tonne de nos investissements dans beaucoup de nos modèles de produits frais laitiers et c'est un taux de retour que personne n'attendait !

- Un dernier enseignement est l'apport critique des partenariats : collaborer avec différents acteurs a été fondamental pour la réalisation du projet. Si nous pouvions seuls financer les coûts de l'usine (500 000 dollars à l'échelle d'un groupe qui représente 25 milliards de capitalisation boursière) et gérer l'ingénierie de produit, nous avions, en revanche, véritablement besoin de l'expertise de Grameen pour innover dans le processus même du projet. L'AFD nous a également aidés de façon extrêmement intéressante, en acceptant d'introduire un produit d'assurance vis-à-vis des investisseurs de danone.communities (sicav qui finance en partie cette aventure). Le produit gomme une partie des premières pertes issues du business social, contribuant ainsi à pérenniser le projet. Avec un tel jeu d'acteurs et en prenant le temps d'accueillir chacun dans

L'expérience du Bangladesh nous permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire.

18 GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) est une ONG qui a pour but de combattre la malnutrition en partenariat avec les entreprises privées. Financée par la Bill et Melinda Gates Foundation, elle est basée en Suisse.

son rôle, nous avons pu construire un projet que Danone aurait été incapable d'inventer seul.

L'IMPACT SOCIAL DU PROJET

Nous avons mis en place des indicateurs pour évaluer la création de valeur sociale de notre projet au Bangladesh, notamment en matière de nutrition des enfants. Nous travaillons en partenariat avec l'ONG GAIN¹⁸ qui va mesurer sur plusieurs années l'effet nutritionnel de nos yaourts auprès des populations locales. De la même façon, concernant les retombées de notre projet en termes de lutte contre la pauvreté, nous utilisons les critères développés par la Grameen depuis 30 ans. L'institution de micro-finance dispose d'une batterie d'indicateurs simples pour évaluer le développement économique et social de ses clients et membres : disposent-ils d'une maison avec un toit ? La maison a-t-elle une porte ? Cette porte ferme-t-elle ? Les maisons ont-elles des latrines ? La famille mange-t-elle deux repas par jour ? Les enfants vont-ils à l'école ?... Ce sont des critères faciles à mesurer.

Il faut néanmoins garder à l'esprit que l'impact sociétal de notre produit reste extrêmement modeste. C'est aussi un enseignement de cette expérience pour une grande entreprise comme la nôtre : on ne construit pas du "social" comme on lance un produit classique. Il faut apprendre

à avancer avec des rythmes différents, à respecter le temps d'incubation de ces projets innovants, en les protégeant de manière spécifique à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons beaucoup à nous enrichir de cela.

LA « RÉPLICABILITÉ » DU PROJET

Investir une telle énergie dans ce projet n'aurait pas eu d'intérêt s'il n'y avait pas une logique de « répliquabilité » derrière. L'expérience du Bangladesh nous permet d'acquérir de nouveaux savoir-faire pour construire d'autres usines de ce type, dans d'autres pays et continents. Cela étant, à chaque fois, nous devons tenir compte des réalités du terrain qui sont spécifiques. Nous ne pourrions pas développer les mêmes systèmes en Afrique rurale par exemple. La situation du Bangladesh est en effet très différente, compte-tenu de son humidité et de sa densité de population notamment. Les configurations territoriales de l'Afrique vont peut-être nécessiter de repenser des usines encore plus petites que celle du Bangladesh. Intervenir en zone rurale ou péri-urbaine exige d'inventer d'autres modèles que nous nous efforçons d'identifier.



© Agence SIPA / Thomas Haley



2.2 Témoignage de Jean-Philippe Fontenelle, Directeur des opérations du GRET

« Concevoir ensemble un modèle dont la pérennité économique garantit l'autonomie et qui contribue à lutter efficacement contre la malnutrition »

LE PROJET INITIAL : LUTTER CONTRE LA MALNUTRITION INFANTILE À MADAGASCAR

En 1998, le GRET a développé à Madagascar, avec l'Institut de recherche sur le développement (IRD), le programme Nutrimad visant à améliorer l'alimentation des jeunes enfants en vue de lutter contre la malnutrition infantile chronique, qui touche 40 % des enfants de l'île.

Notre ambition initiale était de proposer des farines fortifiées à des prix très accessibles à des familles défavorisées à travers un réseau de restaurants pour bébés. Ces farines, qui ont été conçues sur place et dont la qualité nutritionnelle, organoleptique et sanitaire est garantie, s'adressaient aux enfants de 6 à 24 mois. Ces farines étaient en outre fabriquées à partir de produits locaux et par une entreprise locale. Cette initiative intégrait également une dimension d'éducation et de sensibilisation autour

des questions d'allaitement et d'alimentation complémentaire pour les mères de familles.

Ce projet s'est avéré à la fois pertinent et insuffisant. S'il montrait de bons résultats, le niveau des ventes était encore insuffisant (un tiers des 13 000 enfants que comptait la zone où les restaurants étaient implantés consommaient des bouillies) pour avoir un fort impact sur la malnutrition et pour assurer au modèle économique du projet les moyens d'autofinancement nécessaires à sa pérennité financière.

LE PARTENARIAT AVEC DANONE : UN LEVIER POUR CHANGER D'ÉCHELLE

En 2007, nous avons établi un partenariat avec Danone afin d'imaginer ensemble les solutions susceptibles d'améliorer l'impact du projet. Nous avons remis à plat l'ensemble du modèle et cherché à mieux comprendre les attentes et

Nous avons pu
avec Danone
ouvrir de nouvelles
perspectives pour
un modèle à plus
grande échelle.



© Arnaud Lailou

les comportements des consommateurs pendant une phase de test de 6 mois. L'expertise de Danone s'est révélée indispensable sur des sujets pour lesquels le GRET manquait de compétences : communication produit, management de la force de vente, outils de gestion.

A l'issue de cette phase de test, les résultats ont été très encourageants : le taux de pénétration du marché est passé de 28 % à 43 %. Dans le même temps, les revenus engendrés pour les animatrices locales travaillant dans ces restaurants ont augmenté de 77 %. Ces augmentations fortes et réalisées en peu de temps indiquent l'amélioration apportée par les techniques de Danone, notamment en termes de force de vente et de communication. Les autres points clefs du modèle économique ont été

étudiés par Danone. Ils n'ont pas fait l'objet de modifications notables, ce qui a conforté Nutrimad dans ses choix antérieurs.

Nous avons pu avec Danone améliorer ensemble le modèle initial et ainsi ouvrir de nouvelles perspectives pour un modèle à plus grande échelle dont la pérennité économique garantirait l'autonomie et qui permettrait de contribuer plus efficacement à la lutte contre la malnutrition, dans le respect des normes internationales sur l'allaitement maternel et l'alimentation des enfants.

LES LEÇONS DU PARTENARIAT

Un tel partenariat, qui mobilise des structures aux modèles et cultures très différentes requiert

une phase d'apprentissage mutuel dont on ne saurait minimiser l'importance. Il est en effet essentiel d'apprendre à harmoniser les rythmes respectifs, à respecter des « pas de temps » différents. Une réunion entre les équipes de Danone et celles du GREC en matière de communication a ainsi donné lieu à des débats passionnés.

Cette logique de temps long est indispensable au travail des ONG sur le terrain. Il correspond au temps d'incubation nécessaire pour mettre en œuvre des expérimentations qui pourront, au bout de plusieurs années, arriver à maturité pour intéresser un partenaire.

Avant de nous engager avec un partenaire privé comme Danone, ou un partenaire public comme l'AFD avec qui nous travaillons par exemple au Cambodge sur des projets de micro-assurance, il est indispensable pour nous de maintenir notre capacité à inventer, à expérimenter et à construire patiemment des modèles qui demandent à être très contextualisés.

Les partenariats public-privés-associatifs doivent donc respecter ces « pas de temps » différents qui correspondent aux logiques d'action de chacun.

Cela renvoie aussi à la valorisation de la contribution de chaque partenaire. Les ONG ne sont pas des investisseurs, elles apportent des compétences immatérielles dont la valorisation est complexe, sans doute peu visible immédiatement et demande par conséquent un effort de compréhension.

Nous ne saurions être réduits à un rôle de prestataire face à un donneur d'ordre. Nous revendiquons au contraire un rôle particulier : celui d'un opérateur efficace localement, disposant d'une véritable expertise en ingénierie sociale et s'attachant à concevoir des modèles innovants de développement. Il est donc essentiel pour préserver notre identité que nous puissions faire valoir nos compétences et nos principes de fonctionnement.



© Arnaud Lallou



2.3 Témoignage de Moumouni Konaté, Directeur de la Savonnerie Parfumerie du Houet (SPH)

« Il est indispensable de s'inscrire dans des démarches de développement durable en devenant partenaires d'entreprises locales »

Il est indispensable de s'inscrire dans des démarches de développement durable en devenant partenaires d'entreprises locales.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA SPH

L'expérience de la SPH remonte à plus de 15 ans au moment où, après avoir quitté mes fonctions de banquier au sein de la BIAO¹⁹, j'ai décidé de créer une savonnerie artisanale au Burkina-Faso.

L'histoire de cette savonnerie est aussi celle de ses partenariats. J'ai en effet pu mettre sur pied la première savonnerie grâce aux informations du GRET qui avait édité un ouvrage sur la fabrication artisanale de savons.

Ainsi, pendant 10 ans, nous avons fabriqué du savon artisanal à partir des informations du GRET. En 2004, la savonnerie a pris un nouvel élan : suite à notre rencontre avec Hubert De Beaumont, Président de Tech-Dev, et Michel Chignac de l'Oteci, un partenariat avec l'Occitane en Provence à été mis en place et nous sommes passé du stade artisanal au stade semi-industriel.

Tech-Dev et l'Oteci sont des associations françaises dont la mission consiste à dispenser des conseils techniques à des organisations du Sud. Elles nous ont aidés à identifier les acteurs, les technologies et les équipements susceptibles de nous accompagner dans notre développement. C'est à travers leurs conseils que nous nous sommes rapprochés de l'Occitane, une entreprise française basée à Manosque, qui fabrique notamment du savon à base de beurre de karité.

A Manosque, nous avons pu à la fois trouver des équipements pour faire la finition du savon et nous former à l'utilisation de ces nouvelles techniques.

Des stages ont été ainsi organisés à l'Occitane pour nous permettre de mieux exploiter nos équipements et proposer, notamment sur le marché national, des produits de bonne qualité. Ce partenariat nous a aussi permis de surmonter l'une des principales difficultés de nos marchés où les entreprises internationales bénéficient souvent d'une forte avance technologique. Nous

¹⁹ Banque internationale pour l'Afrique de l'Ouest.



© SPH

avons pu simultanément apprendre et faire face à la concurrence internationale.

LES LEÇONS DES PARTENARIATS

L'histoire de notre savonnerie illustre l'importance des intermédiaires ou interfaces, comme le GRET, Tech-Dev ou l'Oteci et des partenaires industriels avec des entreprises comme l'Occitane afin de pouvoir concurrencer efficacement les entreprises internationales présentes sur nos marchés.

Mais j'insiste également sur la nécessité de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté pour l'éradiquer véritablement. Il est en effet indispensable de s'inscrire dans des démarches de développement durable en devenant partenaires d'entreprises locales.

A cet égard, je tiens à souligner que les grandes structures et centrales d'achat ne s'approvisionnent pas encore assez auprès d'entreprises afri-

caines. Un changement de comportement pourrait permettre à ces entreprises de développer leurs activités et par conséquent créer de l'emploi. L'exemple de la filière hôtelière, qui constitue un commerce local, illustre l'importance d'avoir davantage recours aux filières locales. Aujourd'hui, les grands groupes hôteliers n'achètent pas assez de produits locaux et ne stimulent par conséquent pas assez l'économie locale.

Le développement de l'Afrique ne saurait se limiter au commerce de matières premières. Il est indispensable de promouvoir les échanges de produits manufacturés à travers les filières locales et de favoriser ainsi l'activité des entreprises locales et le développement de l'emploi.

Enfin, sur un plan financier, je souligne également que SPH a pu surmonter des périodes difficiles grâce à la participation du fonds Garrigue²⁰ dans notre capital pour cinq ans.

20 Société de capital-risque à vocation solidaire.



2.4 Témoignage d'Israel Moreno Barcelo, Responsable du programme Patrimonio Hoy de Cemex

L'expérience de Cemex au Mexique²¹, « une offre intégrée qui prend en compte les contraintes spécifiques des clients aux revenus très limités »

LES FONDEMENTS D'UN SERVICE INNOVANT POUR L'ACCÈS AU LOGEMENT

Tout a commencé il y a dix ans au Mexique, quand nous avons observé que 20 à 40 % de nos ventes dans ce pays provenaient de clients défavorisés qui construisaient eux-mêmes leur maison. En pleine crise économique, les ventes dans le secteur informel baissaient « seulement » de 10 à 20 % quand elles baissaient de 50 % dans le secteur formel ! Nous avons donc décidé de nous immerger dans ces communautés pour bien comprendre les besoins de ces populations du bas de la pyramide. Le processus d'étude de Cemex a abouti à la création de « Patrimonio Hoy », une offre de matériaux et de services « intégrée » qui prend en compte les contraintes spécifiques de ces clients aux revenus très limités.

Le programme est composé de trois modules :

- **Un système d'épargne-crédit** : afin d'aider à financer l'acquisition de matériaux, nous proposons aux clients des microcrédits. 80 % des matériaux sont financés par ce système. Les remboursements sont étalés sur dix semaines pour s'adapter aux contraintes des familles, aux recettes faibles. 100 millions de dollars de crédit ont ainsi été alloués. Les taux de remboursement sont de 99 %. Le système s'appuie sur des agents collecteurs, recrutés parmi les communautés de clientèles et formés par Cemex, qui permettent à l'entreprise de se rapprocher de ses clients.
- **Un système de livraison ajusté** : pour une réelle proximité avec les clientèles en difficulté, nous leur assurons la livraison des matériaux devant leur maison. Les matériaux sont livrés toutes les dix semaines pour que le client puisse

²¹ Cemex est un des plus grands producteurs mondiaux de ciment.



© Photothèque CEMEX

avancer dans la construction de sa maison au fur et à mesure des arrivées. S'il prend du retard ou n'a plus les moyens de payer un maçon, le matériel peut rester stocké chez le distributeur sans coût additionnel.

– **Un conseil technique sur mesure** : nous proposons aux familles un service de conseil à la construction via le soutien technique d'un architecte ou d'un ingénieur qui leur indique la meilleure configuration possible pour répondre à leurs besoins. Ce service est destiné à améliorer le rendement des constructions, que ce soit en termes de temps ou de quantité de matériaux nécessaire. Les clients peuvent ainsi construire plus vite et à moindres frais (la construction se fait trois fois plus rapidement, et ceci pour un prix au tiers du marché).

L'IMPACT SOCIAL DU PROGRAMME

Pour nous, le bénéfice le plus important de ce programme pour les communautés défavorisées est l'indépendance que celles-ci acquièrent. Elles entrent dans un cercle vertueux d'engagement et de prise de responsabilité qui génère pour elles un véritable développement socio-économique. Par ailleurs, nous voyons croître une certaine entraide entre ces communautés pour la construction de logements et d'infrastructures en général. Nous constatons aussi que les femmes gagnent en autonomie avec notre programme (nous recrutons prioritairement des femmes pour promouvoir « Patrimonio Hoy » auprès de la population locale, repérer et suivre les familles adhérant au programme). D'autre part, en formant les communautés

aux techniques de construction, nous créons une demande accrue en main d'œuvre locale (maçons par exemple).

Ces influences positives se répercutent sur les activités de Cemex, dans une logique gagnant-gagnant. Le programme est maintenant auto-suffisant, il n'est subventionné ni par l'entreprise ni par le gouvernement et offre une rentabilité régulière à nos actionnaires.

LA « RÉPLICABILITÉ » DU PROJET

D'une façon ou d'une autre, quelque soit le lieu, il existe des besoins d'auto-construction auxquels il faut répondre avec des moyens simples. Dans de nombreux pays, il y a d'importan-

tes populations à faibles revenus représentant une demande très forte qui n'est toujours pas satisfaite.

Bien entendu, des aspects locaux sont à prendre en compte, comme la législation en matière financière, les notions de propriété des sols, ou les normes de construction. Nous adaptons nos programmes en conséquence à chaque fois.

Nous couvrons aujourd'hui la plus grande partie du Mexique avec ce programme, mais aussi quatre autres pays d'Amérique latine (Nicaragua, Costa Rica, Colombie, Venezuela).

Nous étendrons ce programme à d'autres pays dans les cinq prochaines années.



Cemex propose aux familles un service de conseil à la construction.

© Photothèque CEMEX

3

Comment amplifier le mouvement et mieux intervenir ensemble ?

Synthèse des principaux enseignements des deux tables rondes

La multiplication des initiatives en faveur du développement déployées par des entreprises constitue l'une des grandes nouveautés du monde des affaires de ces quinze dernières années.

Ces initiatives sont certes hétérogènes : la promotion du commerce équitable, la création de nouveaux produits financiers, le développement de social business, l'accès aux services essentiels, ou les politiques de renforcement des droits sociaux et humains ne poursuivent pas les mêmes objectifs et ne répondent pas aux mêmes contraintes. Néanmoins, ces initiatives, si diverses soient-elles, se professionnalisent et se développent, témoignant d'un renouvellement du rôle du secteur privé en matière de développement. Parallèlement, pouvoirs publics, bailleurs de fonds et entreprises multiplient les partenariats et les coalitions pour renforcer l'efficacité de leurs initiatives respectives, jetant à cet égard les bases d'un nouvel « éco-système » du développement. Ces coopérations renforcées témoignent à la fois d'une meilleure reconnaissance de la légitimité des différents acteurs à intervenir en matière de développement et de la spécificité de leur contribution.

En réunissant bailleurs de fonds, entreprises, ONG et institutionnels, les deux tables-rondes organisées le 10 décembre 2008 ont permis d'identifier les pistes susceptibles de renforcer l'impact de ces initiatives en faveur du développement et de déployer sur le long terme et à plus grande échelle des modèles conciliant impact sociétal et pérennité financière.







3.1

En s'inscrivant dans une logique de profit partagé, le secteur privé peut concilier opportunités économiques et développement

LES DÉMARCHES ENTREPRENEURIALES DU SECTEUR PRIVÉ AU SUD PEUVENT EFFICACEMENT CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT

L'importance du rôle du secteur privé en matière de développement a été soulignée de longue date. Le dynamisme des entreprises locales, nationales et internationales s'impose comme l'une des conditions essentielles du développement, à travers de multiples leviers : création d'emplois, introduction de nouvelles technologies, stimulation d'une chaîne de fournisseurs locaux, ou accès pour les consommateurs à des produits nouveaux ou de meilleure qualité. L'implication du secteur privé est donc indispensable en matière de développement et il s'agit dans ce cadre à la fois de renforcer le secteur privé local et de promouvoir les initiatives en faveur du développement des multinationales.

Réciproquement, les pays pauvres et émergents constituent des opportunités considérables de développement pour les entreprises, notamment

au moment où la crise économique modifie sans doute au profit du Sud la répartition internationale des zones de croissance. L'implication des entreprises, notamment multinationales, n'y est donc pas le reflet d'un souci philanthropique mais bien l'une des conditions de leur pérennité économique.

Ainsi, il s'agit de déployer des modèles profitables pour les entreprises et socialement utiles pour les territoires dans lesquels ils s'appliquent.

Ces constats, partagés par plusieurs intervenants des tables rondes, sont illustrés par plusieurs expériences qui témoignent des succès de démarches entrepreneuriales en matière de développement.

Microsoft

Microsoft Afrique s'efforce depuis 2006 de contribuer à la formation des jeunes en matière informatique. Cheick Modibo Diarra, Président de Microsoft Afrique, a expliqué qu'un partenariat avec l'Onudi a été mis en place pour travailler principalement sur deux axes :

Il s'agit de déployer des modèles profitables pour les entreprises et socialement utiles pour les territoires dans lesquels ils s'appliquent.



Microsoft Afrique contribue à la formation des jeunes en informatique à travers des partenariats avec des écoles.

© John F. Kennedy School for Girls - Claudia Toth/Microsoft

- d'une part, le soutien à de jeunes entrepreneurs dans le secteur informatique : une jeune entreprise ougandaise qui peut produire annuellement jusqu'à 10 000 ordinateurs, vendus à moins de 150 dollars, participe par exemple au programme ;
- d'autre part, Microsoft contribue à la formation aux technologies de l'information, à travers des partenariats avec des écoles. Au total, entre 2006 et 2010, Microsoft s'est fixé l'objectif de former 45 millions de personnes en Afrique. Fin 2008, 26 millions de personnes ont déjà bénéficié du programme.

Celtel

Le continent africain souffrait encore dans les années 90 d'un très faible accès aux télécommunications, à l'exception de l'Afrique du Sud et des pays du Maghreb. 900 millions de personnes détenaient aux alentours d'un million de téléphones dans les années 90. Grâce à une stratégie audacieuse d'investissement dans la téléphonie mobile, Celtel a réussi à s'implanter en Zambie, en Sierra Leone, au Congo, au Malawi, au Gabon, en RDC, au Tchad, au Burkina Faso, au Niger, en Ouganda, en Tanzanie, au Soudan et au Kenya, apportant à plus de 6 millions de personnes un accès aux télécommunications.

Schneider Electric

La stratégie définie par Schneider Electric est également emblématique. La multinationale, leader dans le management de l'énergie, cherche en effet à faire de l'accès à l'énergie au plus grand nombre un axe de sa stratégie. Alors que 1,7 milliard de personnes n'ont pas accès à l'électricité, l'entreprise peut à la fois identifier des nouvelles opportunités de croissance tout

en contribuant à favoriser l'accès à un bien essentiel. C'est le sens de son projet « BipBop » : dépasser à la fois le stade du mécénat et celui du business model classique pour intégrer dans une offre de service originale des préoccupations de développement. Il s'agit notamment d'aider les pays du Sud à acquérir de meilleures compétences en matière d'électricité, à travers des partenariats avec des écoles et des actions



La téléphonie en Afrique : un secteur en expansion.

de formations des professionnels de l'électricité, et de proposer une offre dédiée pour apporter une électricité propre et sûre dans ces pays (exemple : compteurs à pré-paiement de la filiale Conlog qui a permis de relier à l'électricité 300 000 foyers en Afrique).

LES BAILLEURS DE FONDS ACCOMPAGNENT CE MOUVEMENT D'IMPLICATION CROISSANTE DU SECTEUR PRIVÉ

Les bailleurs de fonds ont rappelé à cet égard que les politiques d'aide au développement, compte tenu des montants globaux sur lesquelles elles se fondent (0,3 % du PIB mondial), s'inscrivent davantage dans l'optimisation des effets de leviers qu'elles peuvent apporter aux entreprises.

L'appui au secteur privé a, dans cette perspective, sensiblement augmenté ces dernières années.

La Société financière internationale (SFI) a par exemple multiplié par dix ses investissements en Afrique subsaharienne en l'espace de quatre ans, passant de 140 millions à 1,4 milliard de dollars. En 2009, malgré la crise, ce montant sera de 1,8 milliard de dollars.

La Banque Africaine de Développement (BAD) a également investi très largement depuis quelques années dans le secteur privé. En 2005,

lorsque Donald Kaberuka est devenu Président, la BAD était essentiellement tournée vers le secteur public. Convaincu que le secteur privé était un moteur de croissance, le nouveau président de la BAD a fait du développement du secteur privé une priorité transversale. Les investissements sont passés de 150 millions de dollars à 6 milliards, notamment pour financer des infrastructures.

L'Agence Française de Développement a aussi renforcé son appui au secteur privé. Les volumes d'activité de l'AFD représentaient 3,1 milliards d'euros en 2006 contre 4,5 milliards aujourd'hui, et devraient atteindre 5,5 milliards en 2009. Cette augmentation des financements du développement a transité et transitera pour l'essentiel par des acteurs de la sphère privée, qu'ils soient issus du monde de l'entreprise ou de la société civile. Jean-Michel Severino a souligné à cet égard que la majeure partie de ces apports se fait désormais à travers des montages financiers innovants, sans concessionnalité, et vise à maximiser les effets de leviers, en s'efforçant par exemple de corriger les défaillances de marché.

L'IMPLICATION DU SECTEUR PRIVÉ DOIT S'INSCRIRE DANS UNE LOGIQUE DE PROGRÈS PARTAGÉ

Ce rôle croissant du secteur privé implique une plus forte responsabilité, notamment de la part

L'appui
au secteur privé
a sensiblement
augmenté ces
dernières années.



© Étienne Wotellier et Christine Corlier

des entreprises multinationales. Un impact positif en matière de développement implique en effet de dépasser l'unique recherche du profit. Au-delà du partage classique des richesses qu'elles créent au profit de leurs actionnaires, de leurs salariés et des Etats dans lesquels elles

opèrent (à travers les taxes et impôts), les entreprises multinationales doivent s'efforcer de contribuer au progrès des territoires et des communautés.

Pour le groupe GDF SUEZ, « il s'agit bien d'inscrire la responsabilité sociétale et environnementale au cœur des métiers de l'entreprise : aux côtés des pouvoirs publics, les entreprises ont pour mission de réinventer des modèles économiques qui prennent en compte les questions de pauvreté et de développement durable ».

La responsabilité sociale

Des intervenants ont insisté sur l'importance d'une gestion adaptée des ressources humaines. L'exemple du groupe Corele International et de Scavi, dirigés par Tran Van Phu, démontre l'importance que peut accorder l'entreprise à la dimension sociale de son activité.

Cette entreprise, créée il y a 20 ans et qui emploie aujourd'hui plus de 10 000 personnes, est à la fois présente en France et en Asie avec des implantations majeures au Vietnam, au Laos et en Chine. Le groupe s'efforce en premier lieu de contribuer à la formation et à l'éducation des communautés, notamment au Vietnam où son implantation est importante. Des partenariats très forts avec des écoles dans le sud du pays ont été développés et l'entreprise espère bientôt nouer d'autres accords dans le Nord.

Par ailleurs, Tran Van Phu a souligné l'importance de nouveaux modes de partage de la valeur, à travers des mécanismes comme l'actionnariat salarié. « L'intéressement aux performances est un levier classique. Il est possible de faire mieux. Une ouvrière chez nous peut par exemple acquérir des actions de manière à pouvoir s'acheter une maison. Il faut généraliser l'actionnariat à tous les niveaux. Dans mon entreprise, mon objectif est d'atteindre 20 % d'actionnaires salariés. Il s'agit d'une dynamique véritablement partenariale, au-delà de la rhétorique. Il faut des critères absolument transparents de reconnaissance. Voilà des objectifs sociaux exigeants que l'on peut se fixer. »

La responsabilité sociétale

Les participants ont souligné que cette responsabilité est également sociétale : l'entreprise doit s'efforcer de contribuer au bien-être des communautés locales. Il s'agit aussi de l'intérêt bien compris du secteur privé.

Mo Ibrahim, ancien président de Celtel, n'a pas hésité à cet égard à souligner combien ce souci des communautés dépasse l'altruisme : « Une entreprise ne saurait rester en bonne santé dans un environnement qui se dégrade. Celtel s'est par exemple efforcé de prendre en compte quatre parties prenantes, selon l'ordre suivant : les actionnaires, les collaborateurs, les clients puis la communauté. Chaque responsable de l'entreprise devait s'efforcer à cet égard de formaliser la participation de l'entreprise en fonction de ces quatre types d'acteurs ».

Cette contribution sociétale est encore plus nécessaire pour des entreprises qui s'inscrivent dans un temps long, a souligné Bernard Saincy de GDF SUEZ dont les investissements s'échelonnent sur plusieurs décennies.

Aussi la légitimité sociétale devient-elle l'un des éléments clés de la pérennité économique. La logique de profit et de pérennité financière reste au cœur de la stratégie de l'entreprise, mais il doit s'agir désormais de « *profit partagé* » (Tran Van Phu).



3.2 Les innovations au service du progrès partagé

La réussite de stratégies innovantes en matière de développement demande de réels changements au sein de l'entreprise. Si les difficultés sont nombreuses, les intervenants ont rappelé qu'elles constituent néanmoins pour les multinationales autant d'opportunités pour innover et imaginer leurs *business models* futurs. Différents facteurs de succès président à la mise en œuvre de ces stratégies.

L'INNOVATION SOCIALE

Une réflexion sur la gestion des ressources humaines s'impose en premier lieu. De l'attitude des managers à la prise en compte de la diversité des profils, l'organisation interne doit aussi faire l'objet de changements.

Une attitude : l'écoute

En premier lieu, l'entreprise doit savoir, pour comprendre les enjeux de développement, oublier ses certitudes. Le témoignage de Gilles Vermot Desroches, Directeur du développement durable de Schneider Electric, illustre cette nécessité : « la première étape, qui n'est pas si évidente, revient à bien comprendre le monde. Au fond, une entreprise sûre de ses

résultats, de sa position de leader, peut ne pas comprendre ce qui évolue dans le monde et comment inventer ses solutions pour le futur. S'ouvrir au monde et écouter un certain nombre de réalités est indispensable, d'une part pour provoquer quelques déplacements dans ses certitudes et se laisser déstabiliser, d'autre part pour écouter les parties prenantes. »

Le décroisement et la diversité

Cette nécessité de comprendre précisément les enjeux locaux appelle une gestion des ressources humaines adaptée. La diversité des équipes apparaît à cet égard comme un facteur primordial de succès. Ce souci est au cœur des préoccupations du groupe Corele. Son Président, Tran Van Phu, rappelle à cet égard « qu'il faut essayer de bâtir une équipe de direction ouverte. Le monde d'aujourd'hui est global et il est important qu'une équipe de direction, même d'une PME, soit multiculturelle. La diversité apporte la richesse dans notre entreprise aujourd'hui. Notre équipe de direction est française, vietnamienne, laotienne, thaïlandaise, chinoise, indienne, philippine. C'est cela qui permet le décroisement nécessaire à la réussite. »



© François Hirsch / AFD

LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

La nécessité de concevoir de nouvelles solutions technologiques permettant de mieux contribuer au développement a également été soulignée, en orientant notamment davantage les recherches scientifiques et techniques au profit des populations pauvres et en diffusant plus largement les nouvelles technologies.

L'exemple de Schneider Electric en témoigne. Gilles Vermot Desroches a rappelé combien la question de l'innovation est primordiale. « Au fond, aucun de ces projets ne se fera sans innovation. Dans les métiers de l'énergie, des changements significatifs sont à l'œuvre. Les ampoules LED présentent par exemple de très forts avantages compte tenu de leur faible consommation d'énergie. Le grand défi pour

nous c'est d'inventer de nouvelles solutions. Cela peut passer par de nouvelles technologies mais aussi par des acquisitions stratégiques. Schneider Electric a par exemple récemment acquis une société qui s'appelle Xantrex, dont l'expertise permet de promouvoir l'accès à l'énergie dans des zones rurales. »

Les innovations technologiques permettent également de contribuer à l'amélioration de la démocratie localement. La téléphonie mobile est emblématique de cet enjeu et le fondateur de Celtel a souligné que l'introduction du téléphone portable dans de nombreux pays africains a été un puissant facteur de démocratisation. « La téléphonie mobile a libéré les Africains. Pour la première fois, les gouvernements ne peuvent pas contrôler les communications et les discussions. Au Kenya, l'introduction de la

téléphonie mobile a permis un réel changement politique. Les dictatures ont plus de mal à maintenir leur propagande compte tenu de la téléphonie mobile. Les changements qui se sont produits dans les sociétés africaines sont étonnants. On ne peut plus mentir car nous sommes tous connectés. C'est une contribution majeure de la téléphonie mobile. »

LES INNOVATIONS SOCIÉTALES

Les participants ont enfin souligné l'importance que recouvrait l'inscription dans le territoire pour le succès des stratégies des multinationales dans les pays en développement. Dans ce cadre, ils estiment souvent indispensable la présence de relais et intermédiaires sociétaux comme les ONG.

Améliorer la légitimité sociétale

En premier lieu, comme l'ont noté à plusieurs reprises les intervenants, il ne saurait y avoir de pérennité économique sans acceptation par les communautés des activités des entreprises. De nombreux échecs passés s'expliquent par cette faible légitimité sociétale. Comme l'a indiqué Bernard Saincy de GDF SUEZ, « lorsque nous avons dû écourter un certain nombre de contrats, cela a toujours été pour des raisons d'ordre sociopolitique ou socioculturel. » Il a ajouté qu'il est sans doute ici nécessaire de distinguer les secteurs qui nécessitent des infra-

structures lourdes des autres. Une entreprise de biens de consommation ou de technologie peut sans doute asseoir sa légitimité sociale plus facilement que des entreprises dont les investissements s'inscrivent dans un temps plus long, à l'image du secteur de l'eau ou de l'électricité.

Pour un groupe comme GDF SUEZ par exemple, la prise en compte de la « démocratie sociétale » est indispensable. Car il s'agit d'être accepté par plusieurs communautés, sur différents territoires, où les intérêts et leurs représentants ne sont pas uniques. GDF SUEZ a ainsi mis en place une méthodologie dite des « 4P », c'est-à-dire « méthode des partenariats publics privés participatifs ». Concrètement, ces partenariats se déclinent selon une double logique : une évaluation participative (qui associe les différentes parties prenantes) en amont du projet (évaluation de la nature de la demande, de l'impact environnemental du schéma industriel, des modalités de financement, du transfert de technologies et des besoins de formation) et un suivi, également participatif, des résultats en aval (analyse des résultats et étude des conditions de transfert de l'activité au tissu industriel local).

Améliorer la performance sociétale à travers des intermédiaires adaptés

Au-delà de cette indispensable acceptation locale, tous les intervenants se sont accordés

Il ne saurait y avoir de pérennité économique sans acceptation par les communautés des activités des entreprises.

pour souligner l'importance de construire une approche professionnelle du développement. Il apparaît à cet égard que cette question est un champ d'expertise neuf pour les entreprises. Alors qu'elles bénéficient d'une très forte expérience technico-industrielle et managériale, les multinationales ne sauraient être expertes de ces questions. Les ONG sont à la fois plus légitimes et plus compétentes en la matière.

Une structuration et une professionnalisation des approches sociétales apparaissent indispensables et impliquent des partenariats avec des ONG.

Les expériences présentées par Philippe Lévêque, Directeur de Care France, témoignent de cette nécessaire coopération ONG-Entreprise sur les enjeux de développement.

Le partenariat avec Lafarge en Afrique

Les responsables de Lafarge, après le rachat d'une entreprise cimentière fortement implantée en Afrique, ont souhaité faire appel à Care pour développer la réponse de Lafarge contre le sida dans les filiales du groupe affectées par la maladie. « Nous avons reçu un appel de Lafarge nous demandant de les aider à distribuer des antirétroviraux. Mais la question du sida ne consiste pas seulement à distribuer des antirétroviraux et la réponse ne peut pas être seulement médicale pour être efficace et pérenne. Il faut aussi déployer des démarches

de prévention et d'accompagnement, penser à l'environnement des collaborateurs, aux époux et aux épouses, et plus largement à la communauté. Nous avons donc discuté afin de contribuer à mettre en place le programme intégré de lutte contre le VIH de Lafarge qui est désormais reconnu ».

Le partenariat avec Pizzorno Environnement au Maroc

Multinationale de 7 000 employés située dans le sud-est de la France, Pizzorno Environnement a remporté le marché de la privatisation de la décharge de Rabat. Après de cette décharge vivent actuellement 150 familles, représentant près de 1 500 personnes. La plupart vivent du travail qu'elles peuvent trouver « grâce » à la décharge. Dans cette perspective, l'arrivée d'un opérateur privé, dont la mission légitime et utile consiste à travailler sur la décharge de manière moderne et en recyclant tout ce qui est recyclable, peut aussi avoir un impact très négatif sur cette communauté, en les privant de leurs emplois. « Si Pizzorno maîtrise parfaitement les solutions industrielles et technologiques, l'entreprise est peu formée pour faire face à ces enjeux de développement. Former les ferrailleurs déjà présents, leur donner un travail, aider les femmes à travers le même type de formation ou leur proposer sous forme de microfinance une autre activité et les accompagner : voilà la contribution possible d'une ONG comme Care ».



3.3 Les perspectives en faveur d'un renforcement de l'impact du secteur privé sur le développement

Les stratégies mise en œuvre par les entreprises témoignent de leur volonté de prendre au mieux en compte les enjeux de développement et d'imaginer de manière innovante les modèles économiques susceptibles de contribuer efficacement au bien-être des communautés locales. Pour autant, les intervenants des deux tables-rondes ont reconnu que ces initiatives restent encore limitées aujourd'hui. Il s'agit pour l'instant de projets pilotes ou de stratégies peu systématisées. Il est donc aujourd'hui nécessaire de parvenir à une masse critique de manière à faire en sorte que « les expériences individuelles puissent être élevées à un niveau systémique », comme l'a précisé Jean-Michel Severino.

Plusieurs leviers susceptibles de contribuer à ce renforcement de l'impact du secteur privé sur le développement ont à cet égard été identifiés.

UN VÉRITABLE DIALOGUE, AU-DELÀ DES FORMULES CONVENUES ET DES POLÉMIQUES

Il s'agit de développer entre les différents acteurs un véritable partage d'expériences et d'expé-

tises qui devra conduire plus largement à une meilleure sensibilisation de l'opinion publique.

Promouvoir le dialogue et les réseaux d'acteurs

Des intervenants ont exprimé le souhait que le dialogue s'établisse au-delà des concepts quelque peu filandreux qui autorisent, par leur caractère volontairement polysémique, de trop nombreuses interprétations. Pour avancer, a souligné Philippe Lévêque, « il faut apprendre à se connaître. Il faut apprendre à traduire, établir le dialogue, au-delà des mots convenus, le plus souvent utilisés en anglais : *bottom of the pyramid, value chain, public-private partnerships* ». Cheick Modibo Diarra, Président de Microsoft Afrique, a fait remarquer à cet égard que cette rhétorique pourrait ralentir les actions sur le terrain, là où l'urgence prévaut pourtant.

Par-delà des formules convenues, il est indispensable de favoriser un dialogue entre les différents acteurs du développement. L'Agence Française de Développement peut dans ce cadre jouer un rôle particulier, compte tenu de ses activités et de la diversité de ses parties pre-



Les partenariats multipartites : un levier pour renforcer l'impact du secteur privé.

© Danielle Segui / AFD

nantes. Jean-Michel Severino a rappelé à cet égard « qu'au travers de ses activités, l'Agence interagit avec un très grand nombre d'entreprises, de chefs d'entreprises, de communautés ou de responsables associatifs, qui ne se connaissent pas nécessairement entre eux. La mise en connexion est un facteur formidablement démultipliant de l'efficacité collective. C'est ainsi une mission essentielle pour l'AFD que d'y contribuer ».

Sensibiliser l'opinion publique dans les pays développés

Ce dialogue entre professionnels doit enfin s'accompagner d'une sensibilisation de l'opinion. Le rôle des médias est primordial. Une anecdote, présentée par Philippe Lévêque, illustre cet enjeu : « il y a quelque temps j'étais interviewé à la radio sur les questions de microfinance. J'explique les succès des Mama Benz

qui sont des femmes ayant réussi grâce à la microfinance. On les appelle les Mama Benz, Benz comme Mercedes Benz, parce qu'elles ont une Mercedes recyclée qui constitue un signe de succès. Suite à cette interview, j'ai reçu une quinzaine d'appels de donateurs de Care qui m'annoncent leur décision d'arrêter leurs dons à l'association, critiquant l'accès à ce qu'ils perçoivent comme des biens de luxe auxquels eux-mêmes ne peuvent accéder. Les médias ont donc un rôle extrêmement important pour expliquer ce changement et démontrer que l'on est pas condamné à être pauvre ».

RENFORCER LE CADRE INSTITUTIONNEL

Améliorer la gouvernance

Les intervenants ont largement souligné l'importance de la stabilité du cadre institutionnel

Il est nécessaire de développer le cœur de métier des entreprises dans les pays en développement.

et d'un environnement adéquat des affaires. Il a été rappelé qu'il est impératif de renforcer la qualité de la gouvernance qui régit un pays pour encourager l'implication d'entreprises multinationales. Sans cette assurance de stabilité, les risques sont considérables sur le long terme.

GDF SUEZ a notamment souligné l'importance du cadre institutionnel pour les entreprises qui nécessitent une tarification publique (eau, électricité) : elles ont en effet besoin d'une régulation assumée et transparente. En d'autres termes, l'implication du secteur privé exige le plus souvent que les pouvoirs publics assument pleinement leurs responsabilités.

Jan Ten Bloemendal, chef d'unité à la Direction générale d'EuropeAid, explique que la Commission européenne joue dans cette perspective un rôle particulier. Afin de favoriser l'implication du secteur privé quand cela est souhaitable, la Commission s'efforce en effet de renforcer la gouvernance de certains pays dans lesquels elle intervient en tant que bailleur de fonds : « il s'agit d'aider par exemple à la mise en place des administrations, des capacités administratives des gouvernements en matière de douanes ou de standardisation. Ce travail s'inscrit dans un temps long et les résultats ne sont pas immédiatement visibles ».

Optimiser les cadres réglementaires

Les bailleurs de fonds peuvent intervenir pour optimiser les cadres réglementaires. Il reste dans certaines législations des obstacles que les banques de développement, à travers leur pouvoir de conviction, peuvent contribuer à surmonter. L'Agence Française de Développement, qui détient par exemple un important portefeuille d'actions de microcrédits, a pu convaincre la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest de la pertinence de modifier la réglementation bancaire qui empêchait le développement du microcrédit dans la région. Il s'agit dans cette perspective de réduire les contraintes réglementaires et de libérer les initiatives par la création d'environnements plus favorables. « De telles actions ne peuvent se pratiquer qu'à condition de mener un dialogue permanent avec les acteurs concernés » a rappelé Jean-Michel Severino.

AMÉLIORER LES MODALITÉS DE FINANCEMENT

Les bailleurs de fonds rappellent que l'ingénierie financière qu'ils peuvent développer est l'un des leviers essentiels du développement : il ne s'agit pas seulement de financer le secteur privé mais plus largement de développer des montages financiers qui contribuent efficacement au développement. Pour Jean-Michel Severino, les modalités de financement des bailleurs de fonds doivent s'inscrire à cet égard dans une double logique : « il est nécessaire

d'une part de développer le cœur de métier des entreprises dans les pays en développement. La création d'activités rentables et génératrices d'emplois pour les communautés constitue en effet la contribution la plus considérable que les entreprises peuvent faire au profit du développement. D'autre part, il est indispensable de développer ces activités dans des conditions éthiques conformes aux bonnes pratiques et au droit international. »

L'appui au secteur privé doit donc, sur la base d'une évaluation judicieuse, permettre de répondre efficacement aux besoins tout en renforçant les préoccupations sociales, environnementales et sociétales des activités soutenues.

Mieux comprendre les besoins de financement et évaluer les risques véritables

En premier lieu, certaines régions, au premier rang desquelles l'Afrique, restent trop mal évaluées en matière de risques et d'opportunités d'investissement. L'Afrique souffre encore d'un fossé entre la perception des investisseurs du Nord et la réalité locale. Dans ce cadre, comme l'exemple de Celtel l'illustre, de trop nombreux entrepreneurs ne trouvent pas encore les financements adéquats. Ainsi, Mo Ibrahim, son fondateur, a rencontré de très grandes difficultés auprès des investisseurs du Nord pour financer le lancement et le développement de son entreprise.

Offrir la gamme la plus large de produits financiers en faveur du développement

Les bailleurs de fonds ont précisé qu'il était important de pouvoir offrir aux entreprises une gamme très large de produits financiers de manière à pouvoir répondre à leurs différents besoins de financement. Jean-Michel Severino a notamment expliqué que « l'AFD s'efforce par exemple de développer des solutions aux deux extrêmes de la chaîne financière. D'un côté, il faut pouvoir offrir des financements très importants, qui sont essentiels en matière de développement. On ne saurait oublier que l'urgence du développement requiert des investissements très lourds au niveau macro-économique. Le financement d'infrastructures par exemple, qui mobilise plusieurs centaines de millions d'euros, reste une compétence clé de l'Agence. Dans le même temps, à l'autre bout de la chaîne, il est essentiel de pouvoir fournir des solutions à des micro-entreprises ou très petites entreprises, en favorisant l'émergence d'un tissu d'acteurs financiers : micro-assureurs, micro-banquiers, mais aussi banques classiques qui se lancent dans ce type de produits. »

Financer les coûts d'investissement

Certains intervenants ont insisté sur l'importance des besoins de financements en matière d'infrastructures. Gilles Vermot Desroches, Directeur du développement durable de Schneider Electric, a ainsi expliqué qu'il existait



souvent un découplage entre les besoins de financements d'investissement et les financements relatifs aux coûts de fonctionnement. Les stratégies d'accès à l'énergie nécessitent en effet des infrastructures conséquentes et demandent à cet égard des montages financiers spécifiques. « Il est possible de mettre en place une équation financière sur la base des coûts de fonctionnement, mais l'intégration des coûts d'investissement nécessite un montage différent et souvent hors de portée ». Au-delà des infrastructures, l'innovation demande des investissements spécifiques qui requièrent sans doute la présence de bailleurs de fonds

Promouvoir la responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Les bailleurs de fonds s'efforcent également de renforcer les garanties sociales et environnementales des projets qu'ils soutiennent.

Deux expériences de l'AFD en la matière méritent d'être développées :

- En Turquie, l'AFD intervient au travers d'une ligne de crédit en faveur du secteur bancaire turc. En introduisant des éléments de bonification dans ces lignes de crédit, l'AFD permet à ce secteur de mettre à disposition des PME et PMI

des financements qui vont leur permettre d'investir dans des logiques de développement durable, à travers des processus plus économes en matière d'énergie et de ressources naturelles ou en améliorant les conditions sanitaires et sociales dans leur entreprise.

- Dans la même perspective, l'AFD est intervenue fortement dans le bassin forestier du Congo afin de financer des entreprises qui s'engageaient dans des plans d'aménagement durable de la forêt. La préservation de la biodiversité dans les grands bassins forestiers est en réalité moins liée à la conservation qu'à la façon d'exploiter industriellement les forêts, en préservant par exemple des espaces vierges ou en s'engageant dans le renouvellement des surfaces exploitées. Ces politiques supposent à la fois un cadre législatif adapté, mais également que les entreprises puissent avoir les moyens de mettre en place ces stratégies, en termes de savoir-faire, de technologies et de formation du personnel. L'AFD peut apporter son aide sur ces questions.

La SFI applique de la même manière des normes environnementales et sociales à tous les projets dans lesquels elle s'investit. Thierry Tanoh, Vice-président de la SFI en charge de l'Afrique et de l'Europe, a rappelé que ces normes sont parfois l'objet de critiques, voire d'incompréhensions de la part des entrepreneurs locaux. La SFI a financé par exemple une entreprise dans le secteur

agroalimentaire en Côte d'Ivoire. Il avait été demandé à cette dernière de mettre en place un système de filtrage de l'eau qu'elle rejetait dans la lagune. Cette exigence est apparue problématique. L'entrepreneur a en premier lieu fait remarquer que l'eau qu'il réinjectait était plus propre que celle qu'il pompait. Mais surtout, ces normes impliquaient des surcoûts par rapport à ses concurrents, qui, n'étant pas financés par la SFI, n'étaient soumis à de telles contraintes. Ces exigences dégradaient *in fine* sa compétitivité.

Si l'introduction de ces normes peut dans certains cas introduire des situations problématiques à court-terme, elle favorise sans conteste un développement durable de ces pays et ainsi leur intérêt à long terme. Il est donc indispensable d'aider les entrepreneurs du Sud à intégrer ces normes. L'assistance technique s'impose comme un levier clé, surtout pour les PME. Les équipes de la SFI travaillent ainsi avec les entrepreneurs sur la durée afin de faciliter la mise à niveau aux normes et aux standards de la banque.

Aider les entreprises du Nord qui cherchent à s'implanter dans le Sud

Au-delà de leur appui financier aux entreprises du Sud, les institutions financières publiques peuvent enfin aider les entreprises du Nord qui veulent s'implanter dans les pays en développement. Au moment où la crise économique risque de créer de graves difficultés

pour les PME du Nord, il serait judicieux de les soutenir dans leurs démarches d'implantation dans le Sud. Dans cette perspective, certains intervenants, à l'image de Tran Van Phu, ont estimé qu'il serait pertinent de structurer un environnement propice à l'implantation des PME, à travers notamment la mise en place de filières industrielles, avec une entreprise pilote dans chaque filière.

RENFORCER LA COORDINATION ET LES PARTENARIATS

Si les partenariats entre acteurs publics, privés et associatifs constituent un objectif très largement partagé, leur mise en œuvre concrète pose certaines questions. Au-delà des déclarations d'intention, il est indispensable d'identifier les éventuels obstacles et les conditions concrètes permettant de favoriser ces coalitions d'acteurs.

Des obstacles structurels parfois difficiles à surmonter

Certains intervenants, notamment Cheick Modibo Diarra, Président de Microsoft Afrique, craignent que les partenariats publics-privés ralentissent les stratégies mises en place sur le terrain. Il est indispensable de lever les contraintes qui conduisent à telles situations. Il s'agit en premier lieu des contraintes de temps. Jan Ten Bloemendal a rappelé que les partenaires publics et privés ne s'inscrivent pas toujours dans la même logique de temps. Cet écart crée parfois

des incompréhensions entre les organisations. Les différences culturelles entre les organisations peuvent par ailleurs parfois constituer un obstacle à l'efficacité des partenariats.

La coordination entre les bailleurs de fonds pour renforcer l'efficacité des financements

Dans de nombreux pays et sur de nombreux domaines, le nombre de bailleurs est très, voire trop important. Jan Ten Bloemendal a expliqué notamment que dans 37 pays en développement, 24 bailleurs doivent essayer de trouver une collaboration avec des intervenants sur place. Dans 33 pays, ajoute-t-il, il y a 15 bailleurs de fonds qui sont sur place, mais qui fournissent moins de 10 % de l'aide.

C'est une situation qui caractérise souvent le cadre d'intervention des différents bailleurs de fonds et qui explique la nécessité de mettre en place des instances de coordination ou de partenariat.

Face à ce constat, la BAD a mis en place l'*African Financial Partnership*, qui rassemble différentes agences et banques de développement – Proparco, GTZ, le FMI, la Banque européenne d'investissement (BEI) et la banque de développement de l'Afrique du Sud notamment. Huit institutions se sont ainsi mises d'accord pour travailler en collaboration et éviter les gaspillages consistant à traiter avec huit équipes dis-

tinctes chargées d'évaluer les mêmes projets. Un premier projet en Guinée fait l'objet d'un suivi par cette super-structure dans laquelle la BAD joue un rôle de leader, notamment sur les questions d'ingénierie et d'évaluation. Les autres institutions sont impliquées en tant que partenaires financiers de projet.

Dans le même esprit, *European Financial Partners* (EFP) est un pool d'investisseurs des EDFI (institutions financières de développement européennes) qui regroupe notamment Proparco et la BEI pour associer leurs forces sur les pays Afrique-Caraïbes-Pacifique dans le secteur privé. La Commission européenne s'est d'ailleurs ralliée à ce projet à travers la facilité d'investissement dite de Cotonou qui permet d'apporter une ligne de crédit supplémentaire.

Les bailleurs européens bilatéraux et la Commission européenne ont su créer des instruments financiers adaptés par secteur – la facilité infrastructures, la facilité énergie par exemple – qui fonctionnent aussi bien pour les pays méditerranéens et pour l'Europe de l'Est.

Comme l'a souligné Jean-Michel Severino, « l'action du groupement s'avère dès lors extrêmement structurante car, compte tenu de la présence des Etats membres et de la Commission, les financements et les stratégies associés ont de forts effets de convergence sur les normes, les pratiques professionnelles et

les politiques de ces acteurs. Il s'agit là d'un mécanisme dynamique, extrêmement puissant, significatif en termes de volumes financiers, qui préserve en même temps l'identité, les capacités, les savoir-faire et les réseaux commerciaux de chacun de ses participants ».

Les partenariats pour valoriser la contribution de chacun

Les partenariats reposent sur les interactions entre les différentes parties prenantes du développement – Etats, collectivités locales, bailleurs de fonds, entreprises, ONG, communautés locales. Il est impératif à cet égard non seulement de respecter les responsabilités respectives mais surtout de valoriser la contribution de chaque acteur.

L'expérience, présentée par Cheick Modibo Diarra, de l'introduction des nouvelles technologies en Afrique illustre cette question. L'Union africaine²² souhaitait en effet doter d'ordinateurs les institutions scolaires à travers l'Afrique. 600 000 écoles devaient être informatisées. Les différentes entreprises privées impliquées dans le projet se sont constituées en consortium et se sont réparties les responsabilités dans les 16 différents pays que compte le programme. Différentes initiatives ont été lancées afin d'apprendre à informatiser efficacement des écoles, à la fois dans des grandes villes et dans des zones rurales où il n'y a pas toujours d'électricité. CSR Europe et la Commission européenne,

22 L'Union africaine (UA) est une organisation d'États africains créée en 2002, à Durban (Afrique du Sud).

Une réflexion globale par filière est importante pour concilier judicieusement impacts sur les producteurs et accessibilité aux consommateurs.

qui ont travaillé ensemble dans le cadre d'un laboratoire de réflexion dédié aux stratégies dites du bas de la pyramide, pourraient judicieusement apporter leur aide. Pour Cheick Modibo Diarra, « il s'agirait par exemple d'analyser les premiers projets pilotes pour mener une analyse comparée des différentes approches et d'identifier les meilleures pratiques. Cela permettrait un développement à grande échelle optimal ».

Promouvoir les réflexions par filière

Sans parler de liens institutionnalisés, la coordination est a minima nécessaire, comme en témoigne l'exemple du Bangladesh exposé par Philippe Lévêque. Différentes initiatives, dont les conséquences pourraient s'avérer contradictoires, y ont en effet été lancées sans coordination.

Danone a inauguré une petite usine de yaourts à très bas prix afin de rendre accessible aux consommateurs des produits de bonne qualité nutritionnelle. Néanmoins, la capacité de Danone à pratiquer des tarifs accessibles dépend fortement du prix des matières premières, au premier rang desquelles le lait. Le prix du lait a notamment récemment doublé, créant de nombreux problèmes pour l'entreprise agro-alimentaire. Mais cette hausse du prix du lait ne saurait être condamnée unilatéralement. Elle provient en effet d'une meilleure organisation des paysans pauvres qui travaillent

désormais sous forme de coopérative afin d'obtenir un juste prix du lait. Cette structuration en coopérative a pu être mise en place grâce aux actions menées entre autres par l'association Care Bangladesh.

Cet exemple démontre l'importance d'une réflexion globale par filière et de la coordination entre les acteurs impliqués pour pouvoir concilier judicieusement les impacts sur les producteurs et l'accessibilité aux consommateurs.

L'identification des bonnes pratiques

Certains intervenants ont enfin souligné qu'il pourrait être intéressant, sur la base des différents partenariats publics-privés-associatifs d'une certaine ampleur, de mener une analyse comparée afin d'identifier les bonnes pratiques relatives à la mise en place et à la conduite de telles alliances.



© Paul Kabré

3. LES PERSPECTIVES EN FAVEUR D'UN RENFORCEMENT
DE L'IMPACT DU SECTEUR PRIVÉ SUR LE DÉVELOPPEMENT

COMMENT AMPLIFIER LE MOUVEMENT
ET MIEUX INTERVENIR ENSEMBLE ?

Conclusion

Entreprises et développement, une relation à renforcer

Les discours de clôture du colloque par Jean-Michel Severino, Directeur général de l'AFD et Henri de Reboul, Délégué général d'IMS-Entreprendre pour la Cité, ont permis de mettre en lumière les perspectives d'avenir des innovations des entreprises en faveur du développement.

Comme l'a remarqué Henri de Reboul, « les expériences évoquées à maintes reprises ne sont pas si nombreuses. Pour répondre à l'ampleur des enjeux, nous devons changer de dimension et passer d'expériences isolées, originales, à une application plus large ». Jean-Michel Severino, Directeur général de l'AFD, a affirmé que « nous sommes encore dans un univers marqué par beaucoup de témoignages novateurs et d'expériences individuelles, certes d'une grande richesse, mais nécessitant d'être élevées à un niveau systémique ».

Deux champs d'avenir porteurs dans ce domaine ont été évoqués en particulier :

— Vers une meilleure capitalisation des expériences pour mieux amplifier le mouvement

Le besoin crucial d'échanges sur ces thématiques entre les entreprises et les acteurs traditionnels du développement a été souligné. Jean-Michel Severino a insisté sur l'importance de la formalisation, de la valorisation et de la généralisation des connaissances des bonnes pratiques dans ce domaine. Henri de Reboul a rappelé que c'est là l'un des rôles clés d'IMS-Entreprendre pour la Cité, qui vise à amplifier

ce mouvement, en stimulant et accompagnant les entreprises sur ces sujets, à travers de la pédagogie (à l'image de l'ouvrage de vulgarisation sur le *BoP* publié aux éditions Autrement ²³) et des programmes de recherche-action dédiés (programme expérimental inter-entreprises lancé en 2009 sur la contribution au développement). L'AFD, par le dialogue qu'elle développe avec le secteur privé, l'expertise qu'elle mobilise en matière de développement et les différents instruments financiers qu'elle propose représente un catalyseur majeur de ce mouvement.

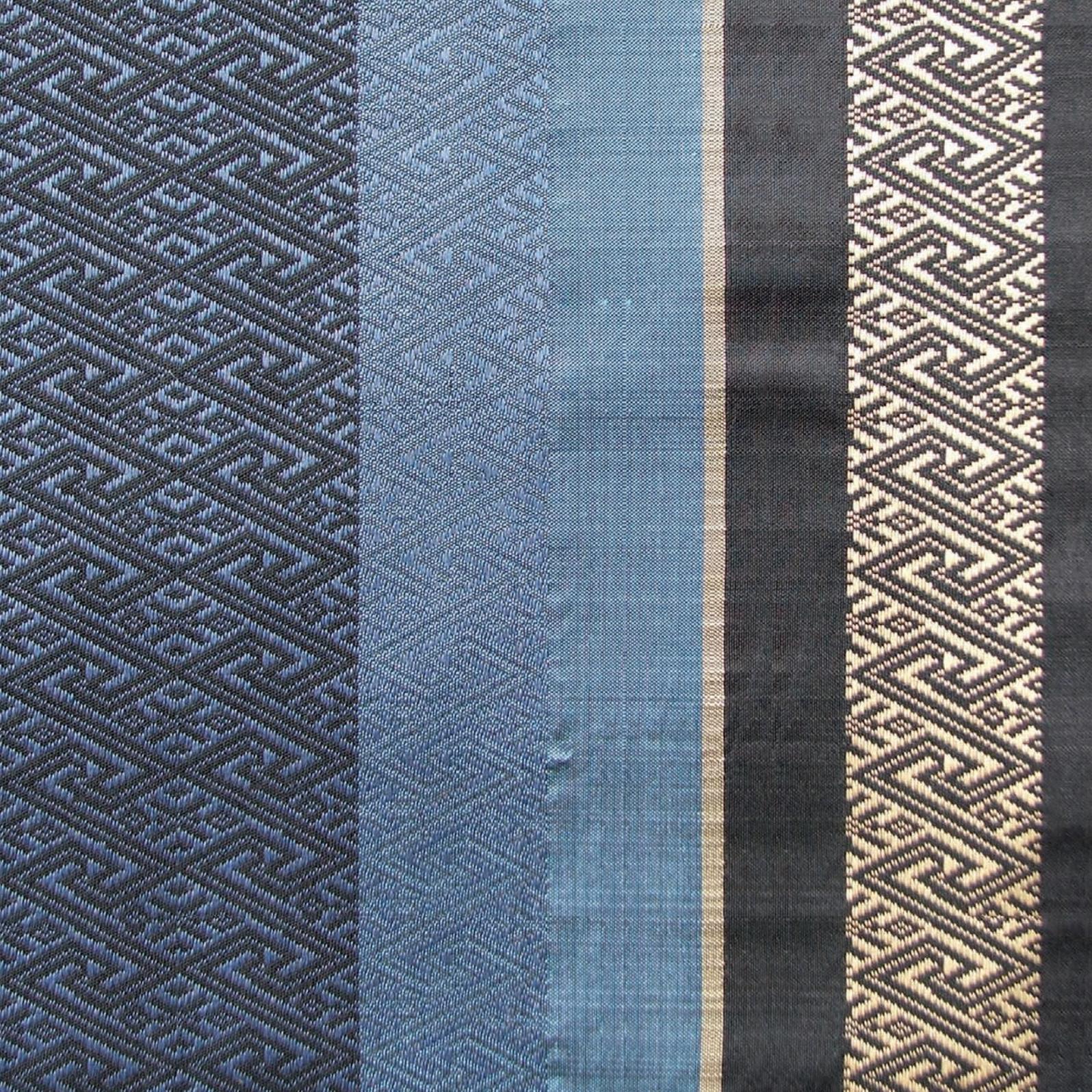
— De nouveaux leviers de financement

Mais la capitalisation d'expérience et les bonnes volontés ne suffisent pas pour développer à plus grande échelle les innovations des entreprises : « pour que les choses changent, il faut des outils de financement conçus spécifiquement pour ces démarches, notamment pour les PME qui manquent de moyens pour investir dans l'innovation », a noté Henri de Reboul. Selon lui, les institutions financières peuvent fortement concourir à cela, en développant des fonds d'investissement socialement responsable orientés vers les pays en développement, la microfinance et les nouvelles formes de *social business*. Jean-Michel Severino a rappelé les enjeux de cette évolution : « l'aide publique au développement représente à la fois beaucoup d'argent et des montants insuffisants par rapport aux besoins de notre planète. Il est évident que les besoins de croissance et de services sociaux des pays en développement sont infiniment plus larges que ces montants. C'est donc bien en travaillant sur les montages financiers permettant aux investisseurs de prendre des risques, de s'engager dans des activités conciliant pérennité financière et contribution au développement que nous pourrons dépasser les contraintes des budgets publics et nous projeter dans un monde dont les limites ont été fortement repoussées ».

23 *Et les clients pauvres ? Quand les entreprises s'engagent*, Henri de Reboul et Olivia Verger-Lisicki, novembre 2008.

Annexes

Annexe 1 _____	88
Programme et participants	
Annexe 2 _____	92
Tribune parue dans Le Figaro du 15 décembre 2008	



Annexe 1

Programme et participants

Journée du 9 décembre 2008

SÉANCE D'OUVERTURE

- **Xavier MUSCA**,
Directeur général du Trésor et des Politiques économiques
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
- **Jean-Michel SEVERINO**,
Directeur général de l'AFD et Président de Proparco
- **Henri de REBOUL**,
Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité
- **Lettemieke MULDER**,
Présidente du conseil d'administration de CSR Europe – Directrice RSE d'Unilever
- **Kandeh YUMKELLA**, Directeur général de l'Onudi
- **Louis MICHEL**,
Commissaire européen en charge du développement et de l'aide humanitaire
(allocution vidéo)

ATELIER 1

« La contribution des entreprises au développement des territoires où elles sont implantées »

Animateur : Henri de REBOUL,
Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité
Rapporteur : Olivia VERGER-LISICKI,
Responsable de projets de IMS-Entreprendre pour la Cité

- **Alain CASTINEL**,
Coordinateur développement durable de Total
- **François JUNG-ROZENFARB**,
Senior Advisor, Private Sector Engagement – Care USA
- **Lettemieke MULDER**,
CSR Director – Unilever
- **Liesbeth UNGER**,
Private Sector Programme for Asia, Middle East and Eastern Europe – Oxfam Novib

ATELIER 2

« Une offre de produits financiers novateurs pour le développement »

Animateur : Luc RIGOUZZO,
Directeur général de Proparco
Rapporteur : Virginie BLEITRACH,
Chargée d'affaires, Service Entreprise

- **Patrice HOPPENOT**,
Président d'Investisseurs et partenaires pour le développement
- **Emmanuel MARCHANT**,
Directeur général de danone.communities
- **Nathalie MONNOYEUR**,
Directeur de la promotion et du développement de produits responsables, IDEAM – Crédit Agricole
- **Xavier REILLE**,
Lead Microfinance Specialist – CGAP – Banque Mondiale
- **André du PLESSIS**,
CFO, Capitec (Afrique du Sud)

ATELIER 3

« Les entreprises et les services essentiels :
l'exemple de l'accès à l'eau et à l'assainissement »

Animateur : Maurice BERNARD,
Responsable de la division Eau et assainissement, AFD

Rapporteurs : Lise BREUIL, division Eau et assainissement,
AFD et Aymeric BLANC, division Recherche, AFD

- Alexandre BRAILOWSKY,
Directeur de programmes – Suez Environnement
- Ken CAPLAN, Building Partnerships for Development
- Ulrike EBERT,
Directeur RSE – Coca Cola, anciennement Thames Water
- Sophie TREMOLET, consultante – chercheuse
- Thierry VANDEVELDE,
Délégué général – Fondation Veolia Environnement

ATELIER 4

« Les nouveaux «business» permettant l'accès des populations
pauvres aux produits et services de l'entreprise »

Animateur : Henri de REBOUL,
Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité

Rapporteur : Olivia VERGER-LISICKI,
Responsable de projets de IMS-Entreprendre pour la Cité

- Bernard GIRAUD,
Directeur du département du développement durable
et de la responsabilité sociale – Danone
- Olivier KAYSER, Senior Adviser – Ashoka
- Israel MORENO BARCELO,
General Manager, Patrimonio Hoy – Cemex
- Jan NOTERDAEME, Senior Advisor on Strategy,
EU and Stakeholder Relations – CSR Europe
- Jan TEN BLOEMENDAL,
Chef d'unité "Quality of Operations" for Business, Trade and
Regional integration – DG AIDCO (Commission européenne)
- Andreas VILLAR,
Senior Project Manager, Public-Private Partnerships - GTZ

ATELIER 5

« Quel rôle pour les entreprises
dans le développement du commerce équitable ? »

Animateur : Georges d'ANDLAU,
Président de la Plate-forme pour le commerce équitable

Rapporteur : Adeline COEUR, Max Havelaar France
et Julie MAISONHAUTE, PFCE

- Christophe ALLIOT,
Coordinateur de la revue stratégique – FLO
(Fair Trade Labelling Organisation)
- Christophe EBHART, co-fondateur d'Ethiquable
- Olivier MENUET,
Directeur des achats durables et solidaires – SNCF
- Santiago PAZ, gérant de Cepicafe (Pérou)
- Géraldine PAULY,
Chargée de mission développement durable – Accor

ATELIER 6

« L'action des entreprises
en faveur des droits humains et sociaux »

Animateur : Jean LAPEYRE,
Comité économique et social européen

Rapporteur : Rudi DELARUE,
Directeur du bureau du BIT pour l'UE et le Benelux

- Antoine BERNARD,
Directeur exécutif de la FIDH
(Fédération internationale des droits de l'Homme)
- Antoni GELONCH VILADEGUT,
Responsable développement durable – Sanofi-Aventis
- Jacques KHELIF, Directeur développement durable – Rhodia
- Sandra PERROT,
Gestionnaire de projet « Partenaires contre le Sida »
(initiative de la coalition mondiale des entreprises
pour la lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria)

Journée du 10 décembre 2008

SÉANCE D'OUVERTURE

- Alain JOYANDET,
Secrétaire d'État chargé de la Coopération et de la Francophonie
- Claude BEBEAR,
Président de IMS-Entreprendre pour la Cité
- Jean-Michel SEVERINO,
Directeur général de l'AFD et Président de Proparco

RESTITUTION ET SYNTHÈSE DES ATELIERS

- Henri de REBOUL,
Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité

RÉACTIONS ET TÉMOIGNAGES D'ACTEURS ENGAGÉS

- Emmanuel FABER,
Directeur général délégué du groupe Danone
- Jean-Philippe FONTENELLE,
Directeur des opérations du GRET
- Moumouni KONATE,
Directeur général de SPH (Savonnerie et parfumerie du Houet)
- Israel MORENO BARCELO,
Responsable Patrimonio Hoy de Cemex

TABLE RONDE 1

« Comment favoriser un changement d'échelle des nouvelles initiatives en faveur du développement ? »

- **Mo IBRAHIM**,
Fondateur de Celtel et de la fondation Mo Ibrahim
- **Tran VAN PHU**,
Président du groupe Corele International et de Scavi
- **Gilles VERMOT DESROCHES**,
Directeur du développement durable de Schneider Electric
- **Jean-Michel SEVERINO**,
Directeur général de l'AFD et Président de Proparco
- **Thierry TANOH**,
Vice-président de la Société financière internationale en charge de l'Afrique et de l'Europe

TABLE RONDE 2

« Comment améliorer les coalitions entre acteurs en faveur du développement ? »

- **Bernard SAINCY**,
Directeur responsabilité sociétale de GDF SUEZ
- **Jean-Michel SEVERINO**,
Directeur général de l'AFD et Président de Proparco
- **Jan TEN BLOEMENDAL**,
Head of Unit "Quality of Operations" for Business, Trade and Regional Integration - DG AIDCO (Commission Européenne)
- **Philippe LEVEQUE**, Directeur général de Care France
- **Cheick Modibo DIARRA**,
Président de Microsoft Afrique,
Co-président du Forum des affaires UE-Afrique
- **Tim TURNER**,
Directeur du département secteur privé de la BAD

CONCLUSION

- **Henri de REBOUL**,
Délégué général de IMS-Entreprendre pour la Cité
- **Jean-Michel SEVERINO**,
Directeur général de l'AFD et Président de Proparco
- **Yves PERRIER**,
Président directeur général – Crédit Agricole Asset Management

CLÔTURE DU COLLOQUE

- **Xavier MUSCA**,
Directeur général du Trésor et des Politiques économiques - Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

Annexe 2

Tribune parue dans
Le Figaro du 15 décembre 2008

Le secteur privé, un levier du développement à ne pas négliger

Par Claude Bébéar, *Président d'IMS-Entreprendre pour la Cité*,
Henri Proglio, *PDG de Veolia*, Franck Riboud, *PDG de Danone*
et Jean-Michel Severino, *Directeur général de l'AFD*

L'internationalisation des processus de production et de distribution s'est considérablement accélérée au cours de la dernière décennie : nos grands groupes sont présents à travers le monde. Leur poids dans les pays du Sud conduit États et entreprises à réinventer leur collaboration – bousculant certaines idées reçues sur les rôles respectifs des entrepreneurs et des développeurs.

Acteurs majeurs des économies en développement, les entreprises ne peuvent faire abstraction des difficultés des sociétés où elles travaillent. Santé publique, transports, énergie, éducation : apporter des solutions durables à ces défis fait partie intégrante de leur métier, dans un souci d'efficacité de leurs actions et de pérennité de leur présence.

De leur côté, les décideurs publics ont pris la mesure du levier de développement que représentent les entreprises. Le secteur privé a toujours été conçu comme un moteur économique, et encouragé à ce titre. Ce rôle demeure primordial : la création ou l'installation d'entreprises dans une économie permet l'apport de précieuses ressources publiques par l'intermédiaire de l'impôt, ainsi que de revenus stables pour des populations en proie à l'insécurité économique.

Les acteurs du développement ont donc vocation à accompagner les entreprises dans des géographies (pays en sortie de crise, économies les moins développées...) ou des secteurs (microfinance, agriculture...) où elles n'auraient pas spontanément été présentes, mutualisant les risques liés à ces activités pionnières.

Mais leur fonction va aujourd'hui bien au-delà de la seule création de richesses. Au cours des dernières années, les acteurs publics ont considérablement diversifié leurs modes d'intervention, afin de faire directement appel à l'expertise et à la force de frappe du secteur privé. Celui-ci joue dorénavant trois rôles supplémentaires au service du développement. Les nombreux impacts des entreprises sur la société, l'économie et l'environnement dans lesquels elles s'insèrent en font des objets naturels de politiques publiques. Faire évoluer leurs pratiques permet d'atteindre des objectifs de développement auxquels des actions strictement publiques ne sont pas en mesure de parvenir. C'est par exemple le cas de la protection des grands bassins forestiers de la planète.

Alors qu'une logique de « mise sous cloche » a longtemps prévalu, certains États ont choisi de privilégier l'exploitation durable de la forêt grâce

à des partenariats exigeants avec des entreprises d'extraction forestière.

Apportant leur connaissance des sociétés du Sud et de leurs défis, les acteurs publics peuvent accompagner les groupes engagés dans des démarches responsables, leur permettant de parcourir quelques kilomètres supplémentaires dans leur engagement. Ils peuvent également inciter des entreprises à mettre à niveau leurs pratiques, et les y aider. Dans des marchés très concurrentiels, éviter la « course au moins-disant » permet de pérenniser les acquis environnementaux et sociaux.

Des acteurs privés ont également choisi de se faire les vecteurs de politiques de développement, en complément de leurs objectifs économiques propres. Une entreprise représente un point d'accès potentiel à un vaste réseau de salariés, de fournisseurs et de clients.

Dans des zones reculées où les services publics font défaut, des entreprises rendent leurs programmes de santé ou d'éducation accessibles à l'ensemble du bassin de population dont sont issus leurs salariés. En Afrique du Sud, des banques privées ont bénéficié de lignes de crédit subventionnées pour accompagner leurs clients dans un vaste chantier national visant à promouvoir la participation des Noirs dans les PME du pays.

Plus que simples objets et vecteurs de politique publique, les entreprises en deviennent aussi les agents. Opérateurs de services essentiels de longue date à travers les partenariats public-privé

(fourniture d'eau potable, d'électricité...), elles sont de plus en plus conçues comme des développeurs de solutions pour les plus pauvres.

Les grands groupes pharmaceutiques ont ainsi récemment été associés à la bataille contre les maladies dites « oubliées », comme le paludisme ou la tuberculose. En rendant solvable la demande de vaccins et de médicaments sur une longue période, grâce à des promesses d'achat de plusieurs milliards de dollars, des bailleurs de fonds internationaux les incitent à développer et commercialiser des traitements fiables et peu chers.

Ces partenariats novateurs à la recherche d'effets systémiques ont vocation à s'étendre à de nouveaux champs du développement, comme l'environnement ou l'agriculture. En se lançant à la conquête du marché du bas de la pyramide, quelques entreprises se sont récemment faites les pionnières du combat contre l'exclusion des populations les plus pauvres de la consommation de biens et services de base - tels les produits laitiers, les lunettes de vue ou la téléphonie. Encore expérimentale, cette démarche a le mérite d'avoir cassé un tabou : entreprendre avec et pour les plus pauvres est non seulement éthique, mais peut aussi être rentable. Ces nouveaux modes de collaboration entre développeurs et entrepreneurs ne visent pas à brouiller leurs rôles et objectifs respectifs, mais à exploiter les synergies entre acteurs du public et du privé. L'expérience de ces dernières années montre que les convergences sont plus nombreuses et fructueuses que l'on n'osait espérer.

L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)

Etablissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit depuis plus de soixante ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique de développement définie par le Gouvernement français.

Présente sur le terrain dans plus de 50 pays, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation des enfants, appui aux agriculteurs, soutien aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique...

Sa filiale Proparco catalyse les investissements privés dans les pays émergents et en développement en faveur de la croissance économique, du développement durable et des objectifs du millénaire pour le développement.

En 2008, l'AFD et Proparco ont consacré près de 4,5 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays du Sud et en faveur de l'Outre-mer. Ces financements concernent notamment la scolarisation de 7 millions d'enfants, l'approvisionnement en eau potable de 4,4 millions de personnes, le soutien de 80 000 entreprises et de 370 000 emplois dans le secteur productif. Les projets d'efficacité énergétique sur la même année permettront d'économiser 3,3 millions de tonnes de CO₂ par an.

www.afd.fr

www.proparco.fr

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ

Créé en 1986, IMS-Entreprendre pour la Cité, présidé par Claude Bébéar, fédère un réseau de plus de 200 grandes entreprises en les accompagnant dans leurs démarches d'Engagement Sociétal. Lieu d'échanges et d'innovations, l'IMS accompagne les initiatives des entreprises qui visent à favoriser la cohésion et l'équité sociale : insertion et accès à l'emploi des publics en difficulté ; promotion de la diversité ; égalité des chances dans l'éducation ; partenariats de solidarité...

Au-delà d'une forte activité de réseau, alliant partage d'expérience, études, veille et relais d'informations, l'association accompagne ses entreprises adhérentes dans la mise en place de leurs démarches. De l'élaboration des politiques, au suivi opérationnel en passant par la formation, les entreprises bénéficient d'une aide personnalisée dans la définition et la mise en place de leurs projets d'Engagement Sociétal.

L'IMS explore également de nouveaux champs d'investigation comme l'accès des populations pauvres aux produits et services de l'entreprise et, plus largement, la contribution des entreprises au développement des territoires. L'association propose notamment un programme inter-entreprises très opérationnel pour accompagner la montée en puissance des pratiques de contribution au développement des pays du Sud. Ce programme mobilise un groupe d'entreprises leaders autour d'expérimentations communes, pour ensuite essaimer auprès d'un nombre toujours plus grand d'entreprises.

www.imsentreprendre.com

Photo de couverture : danone.communities / Sipa : Thomas Haley
La Laiterie du Berger, première laiterie industrielle du Sénégal

AFD

5, rue Roland Barthes - 75598 Paris Cedex 12 - France
Tél. : + 33 1 53 44 31 31 / Fax : + 33 1 44 87 99 39
www.afd.fr

IMS-Entreprendre pour la Cité

141, avenue de Clichy - 75017 Paris - France
Tél. : + 33 1 43 87 52 52 / Fax : + 33 1 43 87 31 31
www.imsentreprendre.com



Cette publication a été imprimée dans le respect de l'environnement
avec des encres végétales et sur papier FSC (gestion durable des forêts).

Déjà parus :



N°1 - Extrême pauvreté et développement (AFD & ATD Quart Monde)



N°4 - Collectivités territoriales & commerce équitable (AFD & Plate-forme pour le commerce équitable)



N°2 - Humanitaires et développeurs : comment agir ensemble en sortie de crise et de conflit (AFD & Groupe URD)



N°5 - Appui aux systèmes productifs locaux ou « clusters » (AFD & ONUDI)



N°3 - Enseignement des partenariats AFD/Collectivités territoriales françaises (AFD & Cités Unies France)

