

La contribution des entreprises multinationales aux Objectifs du Millénaire pour le Développement

Étude comparée
de quatre secteurs d'activité

Une étude réalisée par David Menascé, observatoire du BOP

*Pour le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
Avec le soutien de l'Agence Française de Développement*



BOP:OBS
Entreprise / Pauvreté / Développement

Février 2012



1. OUI à la lutte contre la pauvreté et la faim



2. OUI à l'éducation primaire pour tous



3. OUI à l'égalité des sexes



4. OUI à la réduction de la mortalité infantile



5. OUI à l'amélioration de la santé des mères



6. OUI à la lutte contre les maladies



7. OUI à un environnement durable



8. OUI à un partenariat mondial

INTRODUCTION

Adoptée en septembre 2000 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, « la Déclaration du Millénaire », fixe huit objectifs à atteindre par la communauté internationale avant 2015, spécifiquement identifiés pour répondre aux urgences de la lutte contre la pauvreté dans le monde. Un engagement de l'ensemble des parties prenantes est nécessaire pour atteindre ces objectifs d'ici 2015 et, à ce titre, le secteur privé est appelé à s'associer aux efforts des pouvoirs publics et des sociétés civiles.

Limitée pendant longtemps au champ philanthropique, la relation « Entreprise et Objectifs du Millénaire » s'est en outre largement transformée ces dernières années : la logique économique de recherche de nouveaux marchés d'une part, et la maturité des stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises d'autre part convergent en effet pour faire des populations démunies dans les pays pauvres et émergents un public de plus en plus pris en compte par les multinationales.

L'essor économique des pays en développement et des pays émergents ces quinze dernières années a conduit les grandes multinationales à non seulement s'intéresser aux classes moyennes et supérieures de ces pays mais également à chercher à développer des offres abordables pour une majorité des consommateurs potentiels de ces marchés. L'apparition des stratégies dites *Base of the Pyramid* répond à ce titre à une tendance naturelle de la mondialisation : la recherche de nouveaux marchés inexploités. Ces stratégies consistent en effet pour les multinationales à intégrer dans leurs modèles économiques près de quatre milliards de personnes vivant avec moins de 5 à 6 dollars par jour.

Parallèlement, après plus de 20 ans d'existence, un nombre croissant d'initiatives relevant de la notion de « Responsabilité Sociale » de grandes multinationales sont passées des formes traditionnelles de mécénat à la création de « laboratoires » de projets économiques alternatifs à destination des populations pauvres.

L'ambition de cette étude est d'analyser de manière transversale quatre secteurs d'activité, particulièrement liés aux Objectifs du Millénaire pour le Développement :

- **L'agro-alimentaire**, en lien avec la cible 1.C des OMD : *Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim*
- **L'eau et l'assainissement**, en lien avec la Cible 7.C des OMD : *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 système d'assainissement de base*
- **La santé**, en lien avec la cible 8.E des OMD : *En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement*
- **Les télécommunications**, en lien avec la cible 8.F des OMD : *En coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous.*

Si le champ de l'étude couvrira les expériences les plus remarquables menées par de grandes entreprises de toutes nationalités, un focus particulier sera aussi porté sur celles conduites par des firmes françaises - l'un des objectifs principaux de l'étude étant de répondre aux souhaits du Ministère

des Affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement d'identifier, à partir d'une évaluation des pratiques des entreprises françaises concourant à l'accomplissement des Objectifs du Développement du Millénaire, les moyens de les encourager.

L'analyse de la contribution des entreprises multinationales aux OMD soulève en premier lieu un point sémantique important.

Peu d'entreprises utilisent en effet le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Si un nombre croissant d'entreprises développent des stratégies pour mieux répondre aux besoins de populations mal desservies aujourd'hui par les marchés informels sur lesquels elles opèrent, la plupart ont recours à d'autres cadres conceptuels, beaucoup plus proches des concepts *business*. Le vocabulaire utilisé au sein des entreprises est d'ailleurs lui-même très varié : *bas de la pyramide, modèles inclusifs, social business, stratégies hybrides, entrepreneuriat social, innovation sociale*.

Cette différence sémantique révèle aujourd'hui à la fois les risques et les opportunités que présente l'implication croissante des entreprises. Risque possible du fait de voir les approches de marchés négliger les populations les plus pauvres. Opportunité car la prise en compte des questions de développement sous l'angle économique peut permettre un engagement durable et donc réel des entreprises multinationales.

Remarque méthodologique

Cette étude vise à étudier les nouvelles stratégies mises en place par des *multinationales* à l'égard des populations pauvres. De très nombreuses micro ou petites entreprises ont toujours en effet cherché à répondre aux besoins des consommateurs pauvres. La nouveauté des dix dernières années, que cette étude cherche à analyser, tient à l'implication croissante des entreprises multinationales. Cependant, certains exemples clés de projets initiés par des ONG ou petites entreprises sociales seront développés, afin d'illustrer les innovations existantes.

Il s'agit d'autre part de comprendre les *nouveaux modèles économiques* mis en œuvre par des multinationales et de préciser, à ce titre, la contribution de l'entreprise aux OMD, au-delà de ses apports traditionnels et essentiels de créateur de richesses, distributeur de salaires et contributeur aux budgets des Etats et collectivités publiques. Inversement, les démarches « purement » philanthropiques des entreprises, dont la contribution aux OMD peut être significative, ne sont ici pas analysées.

Cette étude vise ainsi à analyser les stratégies explicitement présentées comme comportant une dimension sociétale ou s'inscrivant dans une logique d'accessibilité.

Enfin, cette étude vise à mener un travail d'analyse *comparée* afin de faire ressortir, en confrontant des secteurs aux particularités très fortes, les leviers de contribution aux Objectifs du Millénaire, les facteurs communs de succès ou les obstacles transversaux.

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document de travail sont formulées sous la responsabilité de leur auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Ministère des affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
SOMMAIRE	4
EXECUTIVE SUMMARY	7
ETUDE	23
I. DANS LES QUATRE SECTEURS D'ACTIVITE, UN NOMBRE CROISSANT D'INITIATIVES SE METTENT EN PLACE POUR CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT	25
A. DE NOUVELLES STRATEGIES « INCLUSIVES »	25
1. Le secteur de l'eau	25
<i>i. L'adaptation des modalités du partenariat public-privé aux spécificités des populations non-raccordées au réseau</i>	25
<i>ii. La mise en place de stratégies alternatives d'accès à l'eau</i>	32
2. Le secteur de l'agro-alimentaire	38
<i>i. Adapter l'offre aux besoins des consommateurs pauvres</i>	38
<i>ii. Intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur agro-alimentaire</i>	42
3. Le secteur des télécommunications	46
<i>i. Développement de stratégies low-cost par les équipementiers</i>	47
<i>ii. Adaptation des offres existantes par les opérateurs de téléphonie</i>	47
<i>iii. Développement des mobile services</i>	50
4. Le secteur de la santé	56
<i>i. Le développement de programmes de recherche dédiés</i>	56
<i>ii. L'accès aux médicaments existants pour les populations à bas revenus</i>	59
B. DE NOUVEAUX PARTENARIATS	63
1. Le double enjeu des stratégies partenariales : efficacité et légitimité	63
<i>i. Un enjeu de légitimité</i>	63
<i>ii. Un enjeu d'efficacité</i>	64
2. Quatre natures de partenariats	65
<i>i. Les partenariats avec les populations locales</i>	65
<i>ii. Les partenariats avec les associations</i>	66
<i>iii. Les partenariats avec les entrepreneurs sociaux</i>	68
<i>iv. Les partenariats avec les pouvoirs publics</i>	69
C. DES ORGANISATIONS INTERNES DEDIEES ET LA FORMATION DE NOUVEAUX « INTRAPRENEURS SOCIAUX »	70
1. La nécessaire sanctuarisation des initiatives dans des organisations dédiées	70
2. Une nouvelle gestion des ressources humaines et l'émergence des « intrapreneurs sociaux »	71

II. UNE CONTRIBUTION POSITIVE AU DEVELOPPEMENT MEME SI CERTAINS MODELES BOP TOUCHENT DIFFICILEMENT LES POPULATIONS LES PLUS DEMUNIES.....	74
A. UNE CONTRIBUTION POSITIVE A TRAVERS PLUSIEURS LEVIERS D’ACTION.....	74
1. L’accès aux produits essentiels avec un meilleur rapport qualité/prix.....	74
2. Renforcer les capacités des acteurs à travers l’articulation d’un volet économique et d’un volet social dans les offres proposées	75
B. LA DIFFICULTE DE TOUCHER LES POPULATIONS LES PLUS DEMUNIES	75
1. Aujourd’hui, la plupart des stratégies d’inclusion peinent à toucher les populations les plus pauvres	75
2. Certaines initiatives y parviennent avec des modèles particuliers	80
i. La vente à des prescripteurs.....	80
ii. Le partenariat avec des chaînes de distribution alternatives	80
3. L’absence de référentiel commun rend néanmoins l’évaluation globale très difficile	81
i. L’évaluation d’impact stricto sensu.....	82
ii. L’empreinte-pauvreté	83
III. UN ENGAGEMENT DURABLE DES ENTREPRISES MALGRE UNE PERENNITE FINANCIERE ENCORE TRES FRAGILE	85
A. DES MODELES ECONOMIQUES ENCORE FRAGILES	85
1. Des coûts d’investissement parfois importants qu’il est difficile de faire porter sur les populations pauvres	85
2. La nécessité de créer un marché explique des revenus souvent faibles	85
B. UN ENGAGEMENT NEANMOINS REEL CAR L’INTERET DES ENTREPRISES S’INSCRIT SUR UN TEMPS PLUS LONG	90
1. L’innovation, une motivation essentielle.....	90
i. Laboratoires d’innovation de rupture et « reverse innovation »	90
ii. Faire face à la concurrence des entreprises émergentes	92
2. La licence d’opérer et l’acceptabilité locale	94
3. Développer des projets fédérateurs en interne : réconcilier la compétence et l’intérêt général.....	95
4. L’image	96
IV- PISTES DE REFLEXION	98
A. ENCOURAGER LA REFLEXION ET FAVORISER L’EMERGENCE DE BONNES PRATIQUES.....	100
1. Accompagner la réflexion collective des entreprises et des acteurs publics à travers des plateformes de dialogue	100
2. Organiser des formations et favoriser l’échange de bonnes pratiques entre acteurs publics et entreprises.....	100
3. Entraîner la mobilisation des différents acteurs autour des OMD	101
B. SOUTENIR LES DEMARCHES D’ACCESSIBILITE MISES EN ŒUVRE PAR LES ENTREPRISES	101

1. Réfléchir à la mise en place d'un outil de financement dédié, destiné à soutenir les stratégies de « catalyseur de solutions de développement innovantes » des entreprises multinationales	102
2. Accompagner le volet social des démarches BoP	102
3. Instaurer des coopérations institutionnelles et des dynamiques collectives au sein des branches industrielles	103
4. Soutenir en priorité les initiatives incluant les producteurs pauvres.....	104
5. Soutenir des partenariats multi-acteurs	104
C. SOUTENIR L'EVALUATION DES IMPACTS SOCIO-ECONOMIQUES DES DEMARCHES D'ACCESSIBILITE.....	105
CONCLUSION	107

EXECUTIVE SUMMARY

I. Dans les quatre secteurs d'activité, un nombre croissant d'initiatives se mettent en place pour contribuer aux Objectifs du Millénaire

A. De nouvelles stratégies « inclusives »

On choisira ici de parler d'inclusion dans la mesure où la plupart des entreprises cherchent avant tout à inclure de nouveaux consommateurs ou producteurs dans leur modèle économique.

1. Le secteur de l'eau

Le secteur de l'eau voit deux types d'initiatives se développer.

D'un côté, les entreprises opératrices de services collectifs comme Suez Environnement ou Veolia Environnement cherchent à **adapter les modalités du partenariat public-privé aux spécificités des populations non raccordées au réseau**. A ce titre, une véritable ingénierie sociale se développe pour prendre en compte les différents obstacles au raccordement. Il s'agit de contribuer à lever les barrières administratives (absence de cadastre et poids du secteur informel), à trouver des modèles de financements innovants (les mécanismes de péréquation financière mis en place par Veolia Amendis à Tanger au Maroc entre les clients classiques et ceux des branchements sociaux) et à proposer des stratégies de marketing social adaptées aux populations locales (équipe dédiée et mobile, gestion communautaire, meilleure compréhension anthropologique).

Dans le même temps, ces modèles ne peuvent se développer dans des contextes de gouvernance instable ou dans des zones rurales où la faible densité de population ne permet pas d'atteindre une masse critique suffisante.

De ce fait, ces entreprises mais également **d'autres acteurs - principalement des multinationales du secteur de la grande consommation - développent des stratégies alternatives** : mise en place de micro-usines de traitement en partenariat avec des entreprises sociales ou des ONG (Danone et Naandi Water, Procter&Gamble et E-Health Point, Veolia Environnement avec Grameen) ou encore vente de systèmes de purification d'eau (Pureit de Hindustan Lever, la filiale indienne d'Unilever).

Ces modèles sont à des stades d'avancement très variables : de quelques dizaines de milliers de personnes desservies à plus d'un million pour Naandi Water par exemple. Ces modèles ont enfin une structure de coût profondément différente, avec des investissements initiaux bien moindres. A ce titre, ils offrent des solutions plus rapides et moins coûteuses, mais dont l'impact est naturellement moins fort que celui d'un réseau.

2. Le secteur de l'agro-alimentaire

Les stratégies d'accessibilité mises en place par les entreprises agro-alimentaires s'inscrivent, quant à elles, dans deux logiques bien distinctes.

La plupart des entreprises du secteur cherchent avant tout à **inclure les clients pauvres**, c'est-à-dire à adapter leurs offres à un nouveau segment de consommateurs. Cela passe par trois grands mécanismes :

- Elaborer de nouvelles recettes de produits fortifiés, destinés à pallier les carences nutritionnelles des populations visées. La plupart des industries agro-alimentaires ont développé ce type de produits (Danone, Nestlé, Britannia, Coca-Cola).
- Recourir au packaging individuel afin de répondre aux capacités financières limitées des populations pauvres. Cette « révolution du sachet » est aujourd'hui une stratégie largement suivie par l'ensemble des entreprises présentes dans les pays émergents (Unilever, Procter&Gamble, Nestlé, Danone).
- Développer de nouveaux canaux de distribution, notamment via la mise en place de systèmes de micro-franchise (réseau Shakti d'Hindustan Lever en Inde) ou de partenariats avec des Institutions de Micro-Finance (Grameen Danone au Bangladesh) afin d'atteindre les consommateurs, même dans les zones rurales les plus reculées.

Des initiatives plus ambitieuses cherchent, quant à elles, à reconsidérer l'ensemble de la chaîne de valeur en **intégrant les producteurs locaux**. Il s'agit ici bel et bien de passer d'une logique de vente à une logique d'intégration des producteurs locaux. Danone, avec la mise en place des fonds danone.communities et Eco-système, ou Nestlé avec son programme Creating Shared Value, s'efforcent de prendre en compte cette dimension. On pourra également citer l'initiative d' ITC, la filiale indienne de British American Tobacco, qui a mis en place un programme intéressant d'approvisionnement local, baptisé *e-Choupal* : des kiosques internet ont été installés en zone rurale et permettent à l'entreprise de s'approvisionner directement auprès des fermiers locaux - qui voient en outre leurs capacités renforcées grâce à ITC, via la mise à disposition d'informations utiles (météo, meilleures pratiques, etc.) et la vente d'intrants agricoles.

Ces deux stratégies - inclusion des clients d'une part, et des producteurs d'autre part - ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être mises en œuvre conjointement. Nutriset, PME française leader mondial des Ready-to-Use Therapeutic Food, destinés à lutter contre la malnutrition sévère, a développé un modèle original susceptible de prendre en compte des populations à beaucoup plus faibles revenus : Nutriset vend à des organisations internationales et des gouvernements - et plus récemment directement aux consommateurs pauvres - ses produits fortifiés, fabriqués par des producteurs franchisés locaux, aujourd'hui organisés au sein du réseau PlumpyField.

3. Les télécommunications

En 2010, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile dans les pays en développement s'élevait à 3,85 milliards - 15 fois plus qu'en 2000. Cette croissance phénoménale est à la fois le résultat de tendances structurelles - la libéralisation du secteur de la téléphonie mobile dans les pays en développement et le faible coût des infrastructures de téléphonie mobile relativement aux infrastructures de téléphonie fixe - ainsi que de stratégies innovantes mises en œuvre par des entreprises du secteur. Trois grandes logiques sont à l'œuvre :

- **Développement de stratégies low-cost par les équipementiers**, encouragés notamment par le programme « Emerging Market Handset » de l'association GSM¹ (Vodafone, Motorola, etc.)
- **Adaptation des offres par les opérateurs de téléphonie** : téléphonie prépayée (qui représente 99% du marché de la téléphonie en Afrique), téléphones communautaires (Grameen Village Phone), etc.
- **Développement des mobile-services**, qui font de la téléphonie un nouveau canal de distribution de biens et de services : mobile-health (Vodafone), mobile-banking (M-Pesa, Oragne Money), et même aujourd'hui, mobile-agriculture (Google, Nokia). Certains services connaissent une croissance extrêmement rapide : il y a aujourd'hui plus de 60 systèmes de mobile banking dans le monde. Au Kenya, le désormais célèbre système M-Pesa de Safaricom touche désormais 10 millions d'utilisateurs, soit près d'un quart de la population du pays (le système a été lancé en 2007). Près de 11 % du PIB annuel Kenyan est transféré chaque année via M-Pesa.

4. Le secteur de la santé

Le secteur de la santé diffère profondément des trois autres secteurs en matière de Recherche&Développement : l'accès aux médicaments et aux vaccins requiert en effet des financements considérables compte tenu du manque d'incitation qu'ont les laboratoires pharmaceutiques à investir dans des programmes de recherche au retour sur investissement plus qu'incertain.

- **Les programmes de recherche.** Aujourd'hui, deux types de solutions sont mises en œuvre pour inciter les laboratoires pharmaceutiques à investir dans ces programmes de recherche : les programmes dits de « Push », qui subventionnent l'investissement (*input*) dans la recherche à travers des aides financières ou des crédits d'impôts, et les programmes dits de « Pull » qui récompensent les résultats (*output*) de la recherche, en s'engageant par exemple par avance à acheter une certaine quantité du produit désiré à un certain prix. Dans ce contexte, les laboratoires développent de plus en plus de programmes de recherche dédiés aux maladies tropicales, que ce soit en interne (Sanofi Aventis, Pfizer, Novartis), ou dans le cadre de partenariats - avec d'autres laboratoires (exemple de ViiV Healthcare, le laboratoire commun de GlaxoSmithKline et Pfizer) ou avec des acteurs publics et associatifs (*Drugs for Neglected Diseases Initiative* ou *Medicines for Malaria Venture*). A titre d'exemple, *Medicines for Malaria Venture* s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre les secteurs public, privé et associatif pour la gestion et le financement de la recherche, du développement et de la distribution de nouveaux médicaments préventifs et curatifs contre la malaria. Ce laboratoire « virtuel » de R&D réunissant 130 partenaires de 43 pays et doté d'un budget de \$480 millions jusqu'à 2015 est devenu le leader de la recherche sur le paludisme.
- **L'accès aux médicaments existants pour les populations à bas revenus.** Beaucoup de médicaments existants restent trop coûteux pour les populations pauvres qui y consacrent souvent la majeure partie de leurs revenus selon l'OMS². Les laboratoires pharmaceutiques s'efforcent ici d'améliorer la situation via deux initiatives principales : la mise en place de

¹ Programme lancé en 2006 et visant à favoriser l'accès à la téléphonie mobile en fournissant des combinés à très bas prix aux opérateurs téléphoniques de 50 PED

² Organisation Mondiale de la Santé, *Equitable Access to Medicines: A Framework for Collective Action – WHO Policy Perspectives on Medicines*, 2004

politiques de prix différenciés, qui consistent à adapter le prix des médicaments au pouvoir d'achat du segment considéré (la différenciation pouvant se faire entre des pays et/ou à l'intérieur d'un même pays) et l'assouplissement de la gestion de la propriété intellectuelle, notamment via des politiques de partage des molécules brevetées.

Les entreprises mènent ainsi une double démarche d'adaptation et d'exploration.

Les démarches d'adaptation ne peuvent que très partiellement aujourd'hui s'appliquer aux populations très pauvres tandis que les démarches d'exploration sont des démarches longues de R&D. Elles posent par ailleurs les questions classiques de l'innovation de rupture : les entreprises multinationales, où les routines organisationnelles sont parfois difficiles à rompre, sont-elles capables de mener ce type d'innovation ?

Plusieurs voies sont possibles pour répondre à ce défi : l'« open innovation » (Procter&Gamble est particulièrement en avance sur ce sujet, notamment avec son site « *Open to Ideas* » et sa structure dédiée *P&G Future Work*), l'incubation de structures d'entrepreneuriat social (comme le fait Danone avec son fonds danone.communities par exemple) ou le processus de « co-crédation », qui repose sur le concept de partenariats.

B. De nouveaux partenariats

La plupart des entreprises multinationales s'efforcent de mener des stratégies d'inclusion en partenariat avec d'autres acteurs. Ces partenariats sont l'une des grandes vertus de ces stratégies.

Ces partenariats répondent en premier lieu à un enjeu de légitimité : l'entreprise ne peut agir seule en matière de développement et doit, pour travailler en confiance avec des populations démunies et dans des contextes politiques spécifiques, savoir s'entourer des partenaires associatifs ou publics *ad hoc*. Il s'agit en outre d'une question d'efficacité des stratégies mises en place : les associations ou les entrepreneurs sociaux peuvent se révéler des partenaires indispensables en termes de distribution ou de marketing.

Quatre types de partenariats sont ici à l'œuvre :

- **Avec les populations locales** : certains experts (notamment S. Hart et E. Simanis, dans leur *BoP Protocol*³) encouragent les entreprises à mettre en place des mécanismes de co-crédation avec les populations locales pour définir avec elles une offre répondant effectivement à leurs attentes. Les entreprises s'inscrivent ainsi dans le cadre des valeurs locales et deviennent *in fine* « indigènes ». C'est par exemple ce qu'a choisi de faire SC Johnson au Kenya. Si séduisante soit-elle, cette approche soulève néanmoins des questions quant au degré de participation des populations et à l'arbitrage à réaliser entre co-crédation et possibilité de dupliquer le modèle sur d'autres territoires.
- **Avec des associations** : les entreprises cherchent aussi à s'appuyer sur des associations locales pour construire un véritable lien de confiance avec les populations locales et élaborer

³ *BoP Protocol*, S. Hart, E. Simanis, BoP Learning Laboratory, 2004

des campagnes de marketing social adaptées à leurs attentes (exemples de Danone et Veolia avec Grameen au Bangladesh). Certaines entreprises ont également choisi de monter des partenariats avec des associations internationales - comme par exemple *Global Alliance for Improved Nutrition*, coalition internationale et multisectorielle destinée à promouvoir les bonnes pratiques en matière de lutte contre la malnutrition et à laquelle participent de nombreuses multinationales agro-alimentaires (BASF, Britannia Industries, Coca-Cola Company, Cargill, Danone, Mars, Nutriset, PepsiCo, Tetra Pak, Unilever et récemment, Bel).

- **Avec des entrepreneurs sociaux** : une majorité d'initiatives de marché pertinentes en matière de lutte contre la pauvreté, sont initialement portées par des entrepreneurs sociaux ou des très petites structures associatives. En effet, les petites structures ont souvent l'agilité nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes en matière de lutte contre la pauvreté. Les grandes entreprises n'ont pas toujours l'expertise ou le temps pour s'imposer comme des « laboratoires sociétaux » de lutte contre la pauvreté. Dans cette perspective, le rôle des grandes entreprises est moins de se substituer aux petites structures que de soutenir celles dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le temps. C'est ainsi que les partenariats avec des petites entreprises, ou des associations prennent tout leur sens : il s'agit bien, une fois des solutions définies à travers des projets pilotes par des associations de les répliquer à plus grande échelle et de les généraliser sur un territoire grâce à la puissance des entreprises. L'exemple de Danone et du fonds danone.communities illustre cette tendance.
- **Avec les pouvoirs publics** enfin, qui restent souvent un acteur incontournable des stratégies développées par les entreprises. Les pouvoirs publics, traditionnels ou institutionnels, sont en mesure d'accroître la légitimité et l'acceptabilité locale des entreprises multinationales sur le territoire. Tous les acteurs interrogés insistent sur l'indispensable prise en compte des aspects politiques pour réussir ces stratégies.

Si ces partenariats sont indispensables à la réussite des stratégies d'accessibilité menées par les multinationales, soulignons qu'ils n'en sont pas moins parfois extrêmement délicats à développer et à consolider. S. Hart écrit ainsi : « *Les partenariats efficaces nécessitent un temps et des financements considérables et ces barrières constituent de l'avis de beaucoup l'une des principales questions non résolues du développement des modèles BoP* ».

Ils posent également la question récurrente des conflits d'intérêt et des mécanismes de gouvernance à créer pour éviter toute instrumentalisation. Ces questions, que certaines ONG se posent notamment, ne sont néanmoins pas des obstacles réels. Il faut noter que les modèles de *social business* permettent plus facilement de nouer des partenariats entre des acteurs aux logiques différentes. Muhammad Yunus parle justement de territoire « démilitarisé » pour évoquer le *social business*. En d'autres termes, en modifiant en profondeur la logique de partage de la valeur ajoutée, le *social business* créerait les conditions de légitimité de l'entreprise aux yeux de partenaires associatifs ou publics réticents à l'idée de s'associer à des organisations *for profit*.

C. Des organisations internes dédiées et la formation de nouveaux « intrapreneurs sociaux »

La mise en place de stratégies d'accessibilité appelle dans la plupart des entreprises une organisation particulière, dont le statut traduit bien la place de ces stratégies au sein de l'entreprise : pas encore totalement intégrées aux opérations mais restant liées au *core business*.

Au niveau collectif, notons que la plupart des entreprises ont veillé à « sanctuariser » leurs initiatives BoP, c'est-à-dire à les protéger des contraintes trop fortes que l'entreprise classique fait peser sur elles en les abritant dans des structures *ad hoc*, des fondations ou des départements RSE. En effet, les stratégies d'accessibilité s'inscrivent dans un temps long, et demandent des phases pilotes d'expérimentation : ces structures leur permettent ainsi d'échapper à la pression opérationnelle et aux routines organisationnelles. Toutefois, notons qu'à terme et après avoir dépassé le stade du pilote, ces stratégies sociétales sont généralement progressivement intégrées au *core business* et aux opérations classiques de l'entreprise.

Au niveau individuel, le succès de ces stratégies d'accessibilité repose en grande partie sur les qualités managériales mobilisées au sein de l'entreprise :

- **D'une part, de la part des dirigeants eux-mêmes** : leur implication sur ce type de démarche constitue en effet un levier efficace de mobilisation et d'entraînement de l'entreprise et se révèle, dans la plupart des cas, indispensable.
- **D'autre part, de la part des porteurs de projets** : on parle notamment de plus en plus au sein de l'entreprise d'« *intrapreneurs sociaux* », c'est-à-dire de managers capable à la fois de convaincre leurs organisations d'évoluer sur ces questions et de comprendre sur le terrain les attentes des populations locales. Il s'agit donc à la fois de disposer du talent de conviction à l'égard de ses pairs (en interne) et à l'égard des parties prenantes externes qu'il faut mobiliser (communautés locales, ONG, associations, travailleurs sociaux dans le cadre des pays développés). L'« intrapreneur » doit donc faire face à un défi managérial de taille : établir le lien entre deux univers culturels extrêmement différents, voire opposés. Le rôle de l'entreprise consiste ici à accompagner, former et manager correctement ces nouveaux acteurs.

II. Une contribution positive au développement même si certains modèles BoP touchent difficilement les populations les plus démunies

A. Une contribution positive à travers plusieurs leviers d'action

1. L'accès aux produits essentiels avec un meilleur rapport qualité/prix

Les entreprises, sur leur secteur d'activité permettent en premier lieu un accès aux biens et services essentiels.

Dans le secteur de l'eau, selon l'étude de Philippe Marin⁴, les PPP du secteur de l'eau auraient permis le raccordement à l'eau potable de plus de 24 millions de personnes dans les pays en développement

⁴ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

depuis 1990. Les nouveaux modèles alternatifs d'accès à l'eau (micro-usines et vente directe d'eau) permettent également d'améliorer considérablement l'accès à l'eau des populations pauvres : le programme Naandi Water Community Services en Inde touche par exemple 2,4 millions de personnes.

Dans le secteur de la nutrition, Nutriset produit par exemple 15 000 tonnes de produits dans le cadre de son réseau Plumpyfield et a ainsi permis le traitement de plus de 1,4 millions d'enfants. Nous pouvons également citer l'exemple du programme Midday Meal mis en place en Inde par la Fondation Naandi (distribution de repas chauds aux élèves des écoles publiques) qui bénéficie aujourd'hui à plus d'un million d'enfants.

Les stratégies d'inclusion des entreprises multinationales peuvent également permettre d'une part de réduire les pénalités de pauvreté que paient les populations pauvres. On sait en effet que les populations pauvres paient le plus souvent un prix plus élevé pour des produits de moindre qualité. Les produits développés dans le cadre de stratégies d'accessibilité sont donc ici de meilleur rapport qualité / prix.

2. Renforcer les capacités des acteurs à travers l'articulation d'un volet économique et d'un volet social dans les offres proposées

L'accès à certains produits - les téléphones ou les nouvelles technologies notamment - sont des facteurs de développement car ils renforcent les capacités des acteurs.

L'intérêt de l'implication des entreprises en matière de lutte contre la pauvreté réside donc dans la possibilité d'articuler judicieusement le volet financier (des produits à moindre coût) à un volet de transformation sociale.

Il est en effet plus optimal d'articuler ensemble une offre financière - un produit accessible - avec une offre sociale - un changement de comportement par exemple (sur l'accès à l'eau propre, l'assainissement, la santé, ou la nutrition). L'intérêt est bien de combiner ces deux approches : le simple levier financier ne suffit souvent pas tandis que le levier comportemental est peu attractif pour les populations sans offre financière.

En d'autres termes, la logique de partenariat qui anime de nombreuses entreprises permet de travailler dans le même temps - et c'est cette articulation qui est originale - sur les questions sociales et économiques du développement.

La double proposition économique et sociale de ces partenariats permet de créer une dynamique cohérente et contribue à apporter une réponse plus globale. De ce point de vue, la conjonction de plusieurs acteurs aux logiques différentes est un élément essentiel de contribution aux Objectifs du Millénaire.

B. La difficulté de toucher les populations les plus démunies

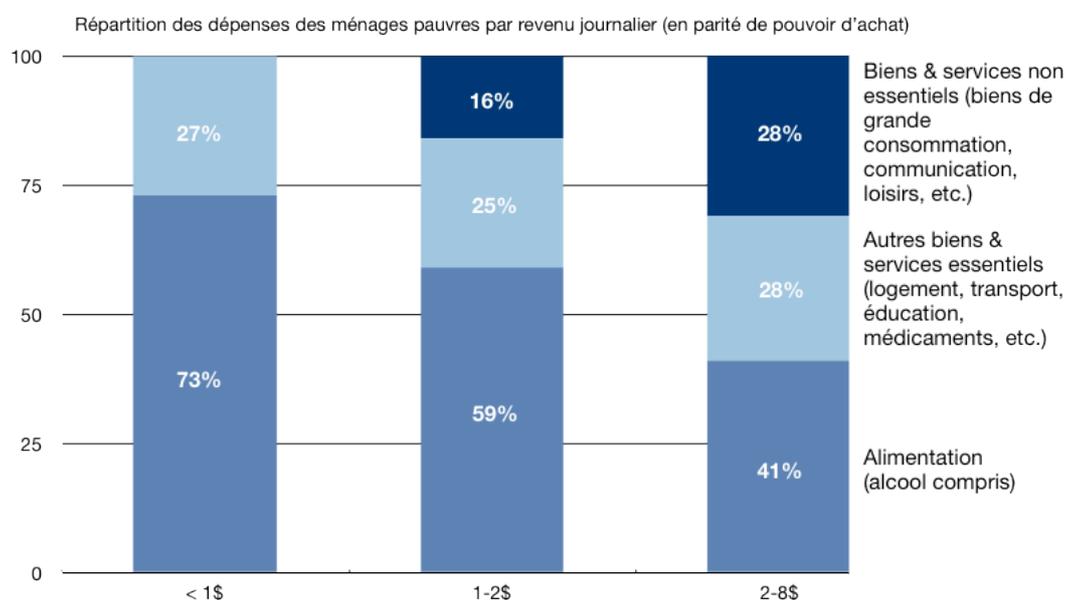
1. Aujourd'hui, la plupart des stratégies d'inclusion peinent à toucher les populations les plus pauvres

Malgré les impacts positifs de ces nouvelles stratégies d'accessibilité sur le développement, il convient néanmoins de souligner que ces dernières peinent aujourd'hui à toucher les populations les plus démunies (vivant avec moins de 1\$ par jour). La plupart des entreprises interrogées reconnaissent à cet égard l'importance d'autres dispositifs pour prendre en compte les besoins de ces populations.

Il faut souligner ici que le concept de *base de la pyramide* n'a pas contribué à éclaircir la situation : il englobe un segment si large de la population qu'il en devient finalement très peu opérationnel.

Si l'on regarde à peine plus précisément ces « nouveaux » marchés des pays pauvres et émergents, il apparaît que les 3,7 milliards de personnes qui ne sont pas ou peu intégrées aujourd'hui dans l'économie mondiale peuvent se décomposer de la manière suivante :

- Un premier milliard qui vit avec moins de 1 dollar par jour. C'est ce que le chercheur Paul Collier appelle le « Bottom billion »⁵, c'est-à-dire le milliard de personnes vivant dans les conditions de précarité extrême.
- Vient ensuite le 1,6 milliard de personnes vivant avec un revenu journalier compris entre 1 et 2\$ et qui dépense la plus grande part de son revenu disponible dans l'alimentaire.
- Ce sont enfin 1 milliard de personnes qui apparaissent en tant que nouvelle classe aspirante dans les pays émergents et qui dépensent près d'un tiers de leurs revenus (compris entre 2 et 8\$) pour des biens et services non essentiels.



Il est en théorie possible de mener des stratégies d'accessibilité sur ces trois segments de consommateurs. En effet, l'ensemble de ces individus sont concernés et peuvent potentiellement être touchés par des stratégies d'accès à la nutrition et à l'eau. En outre, les laboratoires pharmaceutiques

⁵ *The Bottom Billion : Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*, Paul Collier, 2008

et les opérateurs de téléphonie peuvent également espérer toucher les populations les plus pauvres : le premier segment par exemple (1 milliard d'individus vivant avec moins de 1\$/jour) consacre en moyenne 27% de son revenu à des biens et services essentiels (notamment des médicaments), tandis que le second segment (1,6 milliard d'individus vivant avec moins de 2\$/jour) dépense en moyenne 16% de son revenu pour des biens et services non-essentiels, qui englobent notamment les NTIC.

Toutefois, la grande majorité des initiatives d'accessibilité mises en œuvre par les entreprises multinationales dans les pays émergents rencontrent des difficultés pour toucher les segments les plus démunis (populations vivant avec moins de 1\$/jour). En effet, elles semblent s'adresser plutôt aux populations les plus aisées du bas de la pyramide (3^{ème} segment du graphique ci-dessus), c'est-à-dire à ce que certains appellent la classe moyenne émergente. A cet égard, il serait peut-être d'ailleurs plus pertinent de parler de stratégies « milieu de la pyramide » pour désigner la plupart des initiatives menées aujourd'hui. Cela s'explique par deux facteurs principaux : d'une part, et cela renvoie aux différentes motivations qui président à la mise en œuvre de ces stratégies, les populations les plus démunies ne sont pas les populations cibles des entreprises ; et d'autre part, ces populations restent extrêmement difficiles à toucher pour des raisons évidentes de pouvoir d'achat et de difficulté à être atteintes physiquement (problématique du dernier kilomètre).

2. Certaines initiatives y parviennent avec des modèles particuliers

La vente à des « prescripteurs »

Il est possible de développer des marchés « alternatifs » lorsque les consommateurs finaux ne peuvent pas payer. C'est le modèle de Nutriset qui vend ses produits à des associations ou à des institutions internationales qui se chargeront de distribuer les produits aux populations en situation d'extrême pauvreté. Certaines entreprises multinationales s'efforcent de mettre en place des systèmes similaires : Procter&Gamble, après avoir essuyé plusieurs échecs de vente directe de ses tablettes de purification d'eau à des clients finaux, les vend désormais directement à des ONG à prix coûtant. De la même manière, Britannia a conclu un partenariat avec la fondation Naandi pour la distribution dans les écoles de biscuits fortifiés (dans le cadre du programme *Midday Meal*).

Le partenariat avec des chaînes de distribution alternatives

Il s'agit ici de monter des partenariats avec des organisations, notamment des Institutions de Micro-finance (IMF) qui vont pouvoir proposer une solution financière pour acheter le produit qu'elles distribuent pour le compte de grandes entreprises. Deux schémas sont envisageables :

- Les IMF peuvent être les distributeurs : des IMF vont acheter des produits aux producteurs et les agents de crédit vont les vendre à des ménages qui peuvent les acheter à crédit.
- Les IMF peuvent être les agents commerciaux : elles vendent les produits à d'autres micro-distributeurs et perçoivent une commission sur les ventes. Nokia travaille de cette manière avec l'une des plus grandes institutions de micro-crédit en Inde, SKS. Pureit, système de purification d'eau d'Unilever en Inde, est également vendu selon ce schéma et touche ainsi

les populations démunies : 22% des acheteurs de Pureit sont des personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour.

3. L'absence de référentiel commun rend néanmoins l'évaluation globale très difficile

L'absence de référentiels communs d'évaluation d'impact en termes d'Objectifs du Millénaire rend le travail d'évaluation très complexe.

C'est dans cette perspective que le champ de l'évaluation de l'impact doit impérativement se développer. Deux formes principales d'évaluation d'impact sont nécessaires :

- **L'évaluation d'impact *stricto sensu*** qui mesure bien l'effet d'une stratégie d'accessibilité sur les populations visées. Veolia a par exemple fait appel au JPAL pour mesurer l'impact de sa stratégie de branchements sociaux à Tanger.
- **Les études autour de l'empreinte pauvreté**, pour reprendre le concept utilisé par l'ONG Oxfam, qui vise à mesurer la contribution, directe comme indirecte, voulue ou non, de l'ensemble des activités d'une entreprise au développement d'un territoire. Cette mesure indique dans le même temps la légitimité de l'entreprise à agir sur les questions de pauvreté. Cette méthodologie a été utilisée pour mesurer l'impact de grosses entreprises dans le domaine agro-alimentaire. Elles paraissent judicieuses pour disposer d'une vue plus large sur les impacts des entreprises sur le développement.

III. Un engagement durable des entreprises malgré une pérennité financière encore très fragile

A. Des modèles encore fragiles

Les projets d'accessibilité initiés par le secteur privé ont été définis dans une optique de soutenabilité économique. Il est aujourd'hui néanmoins peu réaliste d'envisager une rentabilité classique à court terme sur ce type d'initiatives. Rares sont les initiatives aujourd'hui véritablement pérennes économiquement.

1. Des coûts d'investissement parfois importants qu'il est difficile de faire porter sur les populations pauvres

De manière schématique, on peut dire qu'une entreprise peut envisager, pour ce type de projets, d'être à l'équilibre sur ses dépenses opérationnelles, mais aura beaucoup plus de mal à recouvrer ses dépenses d'investissement. Les dépenses d'investissement font le plus souvent l'objet d'un système de péréquation, les clients les riches payant pour les plus pauvres. Partant, les stratégies d'inclusion ne ciblant que des populations à faible pouvoir d'achat ne peuvent pas équilibrer leurs dépenses d'investissement. Des financements adaptés doivent donc être trouvés pour répondre à cette question.

2. La nécessité de créer le marché explique des revenus souvent faibles

Dans le même temps, les revenus que les stratégies d'inclusion permettent de générer sont souvent faibles au départ.

De très nombreuses études ont souligné les opportunités économiques sur les marchés du « Bas de la pyramide ». Le *World Resources Institute* proposait par exemple une évaluation du marché global autour de 5 trillions de dollars. Selon les estimations de cet organisme, le secteur de l'eau représenterait 20 milliards de dollars (0.5% du marché *BoP*) ; celui des technologies de l'information et de la communication 51 milliards de dollars (1,3%) ; celui de la santé 158 milliards de dollars (4%) ; et celui de l'alimentation 2895 milliards de dollars (71%).

Ces estimations sont aujourd'hui largement remises en cause et les opportunités économiques doivent s'entendre à long terme.

Il s'agit en réalité de marchés à construire, via d'une part la création d'une offre, dans des environnements où les partenaires commerciaux sont rares et l'environnement pas toujours propice au développement des affaires, et d'autre part, la création d'une demande. En effet, les stratégies d'accessibilité, même une fois l'offre bien définie, font face à un problème fondamental : *la différence entre besoin perçu et demande réelle*. La question que toute introduction d'une nouvelle offre soulève est en effet celle de son adéquation, non à un besoin, mais à une réelle demande.

Comme le souligne le cabinet de conseil Monitor, de nombreuses approches de marché ont échoué du fait de leur volonté de définir les besoins des populations pauvres à leurs places. Le cabinet peut ainsi écrire : "l'erreur la plus communément faite dans la mise en oeuvre de stratégie de marché est de confondre ce dont les consommateurs pauvres ont visiblement besoin avec ce qu'ils veulent réellement". De nombreuses entreprises ont ainsi poussé des produits et ont assisté à leur échec.⁶

L'exemple de l'eau est ici éclairant. Il existe un besoin objectif d'eau propre. Pour autant, ce besoin ne se transforme pas facilement en "demande".

Cela signifie plus fondamentalement qu'il n'existe souvent pas à court terme de « marché au bas de la pyramide » mais qu'il s'agit de construire patiemment un *marché*. Cette construction de marché, qu'il relève de l'eau, de l'assainissement ou de la nutrition, nécessite de savoir prendre en compte les attentes locales, même si elles paraissent irrationnelles aux yeux « d'experts extérieurs ».

En d'autres termes, de nombreuses initiatives, définies dans une logique d'offre, n'ont pas rencontré un réel succès auprès des populations pauvres. La logique d'hétéro-définition des besoins comme le souligne Emmanuel Faber, Directeur délégué du groupe Danone est un des risques les plus largement partagés.

La pérennité économique est donc doublement fragilisée :

- D'une part, les coûts d'investissement sont rarement recouvrables
- Les revenus sont très longs à générer car le travail de création de marché - et notamment de demande – est complexe et s'inscrit dans un temps long

⁶ Emerging markets, emerging models

Des exceptions existent notamment : d'une part lorsque les produits font l'objet d'une très forte demande, à l'image des télécoms, ou lorsque l'entreprise prend le temps, avant toute démarche de vente, de comprendre précisément les attentes et besoins locaux.

Ces difficultés amènent à renverser la logique *BoP* traditionnelle. Il ne s'agit plus d'espérer produire dans de grandes quantités, les faibles marges permettant d'équilibrer le modèle, mais plutôt d'être capable de travailler sur la modularité de l'offre : prévoir au départ de très faibles capacités de production, avec des coûts d'investissement minimaux et augmenter progressivement les capacités de production au rythme de l'augmentation de la demande.

B. Un engagement néanmoins réel car l'intérêt des entreprises s'inscrit sur un temps plus long

Cette difficile soutenabilité économique - du moins à court ou moyen terme - ne constitue néanmoins pas un frein important et ne semble pas dissuader l'entreprise de s'investir sur ce type de nouveaux marchés. Les opportunités économiques ne sauraient justifier à elles seules, du moins à court terme, un engagement important des entreprises. La logique économique de ces stratégies est une logique de création de marché et, à ce titre, doit être envisagée dans un temps long.

En fonction des secteurs, de leur sensibilité aux risques d'opinion, de l'importance des bonnes relations avec les autorités publiques ou encore des potentiels d'innovation, plusieurs formes d'intérêts extra-économiques à court terme vont jouer.

1. L'innovation, une motivation essentielle

Les stratégies d'accessibilité constituent pour beaucoup d'entreprises de véritables laboratoires d'innovations de rupture dont le potentiel va bien au-delà des pays émergents et des marchés des consommateurs pauvres. La plupart des entreprises engagées sur ces questions insistent sur cette dimension fondamentale : les innovations mises en œuvre sur les marchés *BoP* peuvent contribuer à renouveler leur *business models* dans les pays émergents et les pays développés.

En outre, la montée en puissance de grands acteurs issus des pays en développement (les pays émergents comptaient 70 entreprises dans le Fortune Global en 2007, contre 20 en 1997) pousse les entreprises d'origine occidentale à se structurer.

Le secteur de l'eau, pourtant traditionnellement très concentré, est marqué par cette évolution. Longtemps dominé par quelques grands opérateurs des pays de l'OCDE (dans les années 1990, cinq opérateurs desservaient 80% de la population concernée par les PPP), celui-ci a progressivement vu apparaître des opérateurs privés issus de pays en développement. Depuis le début des années 2000, selon Philippe Marin, le développement des PPP est principalement le fait d'opérateurs privés originaires des pays émergents qui représentent 90% de la croissance de la population desservie par les PPP depuis 2001 et 40% du marché des pays en développement fin 2008. Celui-ci recensait en

2009 plus d'une trentaine d'opérateurs privés du Sud desservant chacun plus de 200 000 personnes (en zone urbaine).⁷

De même, dans le domaine de la santé, l'émergence de grands acteurs issus des pays émergents - en particulier de Chine et d'Inde - a opéré une profonde transformation de l'industrie pharmaceutique. Profitant de la crise du modèle de « blockbusters » dans les pays développés, ces nouvelles multinationales se sont spécialisées dans la production de médicaments génériques et sont devenues les principaux distributeurs de médicaments dans les pays en développement. Qualifiant l'Inde de « pharmacie du monde en développement », Médecins Sans Frontières a montré en 2007 que 67% des médicaments produits en Inde sont exportés vers les pays en développement⁸. Si, en effet, les génériqueurs du Sud ciblaient au départ les marchés en développement et émergents, il apparaît que ceux-ci sont désormais en mesure de concurrencer les laboratoires du Nord sur leurs marchés (du fait notamment d'une qualité accrue de la production)⁹.

Dans le secteur des télécommunications, une même tendance est à l'œuvre : la « révolution télécom » qui s'est opérée en quelques années seulement dans les pays en développement est largement le fait d'opérateurs locaux qui rivalisent aujourd'hui en taille avec les multinationales du Nord. Bharti (Inde), MTN (Afrique du Sud) ou encore Zain (Koweït), pour n'en citer que quelques-uns, ont su créer de nouveaux modèles économiques leur permettant d'exploiter le marché « latent » représenté par le bas de la pyramide.

Ainsi, les stratégies lancées par les multinationales occidentales dans les pays en développement leur permettraient de faire face à la concurrence des multinationales émergentes - autant sur les marchés émergents, qu'à terme, sur les marchés développés -, dont les modèles modifient l'équation concurrentielle. Dans cette perspective, il est indispensable, comme le souligne un rapport de McKinsey¹⁰, de pouvoir développer des modèles qui ne visent pas seulement l'élite de consommation des pays développés ou même la classe moyenne émergente mais le « *mass-market* ». C'est au prix de cet effort que les entreprises développeront les capacités nécessaires pour faire face à ce nouveau type de concurrence.

2. La licence d'opérer et l'acceptabilité locale

L'intervention d'entreprises sur les marchés *BoP* s'inscrit généralement dans une démarche de « licence d'opérer » et d'acceptabilité locale, particulièrement importante, d'une part pour les entreprises dont le modèle est parfois contesté - l'eau ou la santé -, et d'autre part pour avoir accès aux ressources indispensables à leur modèle traditionnel - l'agro-alimentaire et les télécoms.

L'intégration d'une entreprise à de nouveaux territoires, sa contribution à la lutte contre la pauvreté et l'adhésion des populations locales à son projet lui permettront d'asseoir sa légitimité sociale et politique. Les stratégies d'accessibilité permettent ainsi de renforcer le capital relationnel de l'entreprise, en améliorant ses relations avec ses parties prenantes contractuelles et non contractuelles.

⁷ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

⁸ Médecins Sans Frontières - Campaign for Access to Essential Medicines, *Examples of the importance of India as the « pharmacy for the developing world »*, 2007

⁹ Access to Medicine Index 2010

¹⁰ McKinsey, *Innovation blowback, disruptive management practices from Asia*, 2005

3. Développer des projets fédérateurs en interne : réconcilier la compétence et l'intérêt général

Il faut souligner que les solutions de marché peuvent s'inscrire - et bien plus profondément que des programmes philanthropiques - dans un projet d'entreprise crédible et mobilisateur.

Tandis que les démarches de mécénat contribuent, comme il est souvent souligné, à « redonner un sens » à de nombreux collaborateurs qui s'interrogent sur l'utilité réelle de leur travail, les « solutions de marché » en faveur du développement démultiplient cet effet mobilisateur et fédérateur. L'ingénieur télécom travaillant sur la fracture numérique, ou le collaborateur d'un opérateur d'eau s'efforçant de participer à l'accès à l'eau, apporte en effet son expertise au service d'une cause reconnue le plus souvent unanimement comme essentielle.

Réconcilier l'utilité sociale et la compétence : tel est le sens que recouvrent ces stratégies en matière de projet d'entreprise.

4. L'image

Les bénéfices en termes d'image jouent enfin un rôle important et doivent être pris en compte, notamment dans les secteurs de grande consommation comme l'agro-alimentaire, la pharmacie ou les télécommunications.

Ces fortes communications peuvent être vues de deux manières. On peut considérer que la communication dépasse la réalité des engagements de ces entreprises et trahit à cet égard une forme de *social washing*. Ou bien l'on peut considérer que la communication - et parfois même la sur-médiatisation - est une forme d'engagement, une manière de se lier les mains et de s'obliger à persévérer dans des démarches difficiles.

IV- Pistes de réflexion

Compte tenu de leur impact sur le développement, il paraît important que l'AFD et le MAEE poursuivent leurs efforts pour encourager, accompagner, et potentiellement soutenir les modèles d'accessibilité, afin d'accroître leur portée et leur impact.¹¹

A. Encourager la réflexion et favoriser l'émergence de bonnes pratiques

- **Accompagner la réflexion collective des entreprises et des acteurs publics sur les thématiques d'accessibilité aux biens et services essentiels** à travers la mise en place de plateformes de dialogue et de groupes de travail dédiés
- **Organiser des formations et favoriser l'échange de bonnes pratiques entre les différents acteurs impliqués sur ce sujet (acteurs publics et entreprises)**. Des modules de formation pourraient être organisés en France et dans les pays en développement afin

¹¹ L'intégralité des recommandations se trouve à la page 100.

d'une part de sensibiliser l'ensemble des acteurs à des possibilités de coopération, et d'autre part de créer un véritable réseau entre acteurs du Nord et acteurs du Sud. Ces différents modules de formation pourraient notamment s'appuyer sur le CEFEB, centre de formation de l'AFD basé à Marseille.

- **Entraîner la mobilisation des différents acteurs autour des OMD**, via la promotion par le MAEE de cette approche au sein des instances internationales. Dans cette perspective, il pourrait notamment être intéressant d'intégrer à la réflexion le lien existant entre la notion d'accès au droit et les stratégies d'accessibilité.

B. Soutenir les entreprises dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs démarches d'accessibilité

- **Réfléchir à la mise en place d'un outil de financement dédié, destiné à soutenir les stratégies de « catalyseur de solutions de développement innovantes » des entreprises.** De nombreuses entreprises ont en effet mis en place des fonds d'investissement visant à soutenir les initiatives menées par des petits acteurs locaux (entrepreneurs ou associations). Dans ce contexte, il semblerait pertinent pour l'AFD de définir des modalités d'intervention dans ces fonds d'investissement incubateurs.
- **Mobiliser les compétences de certains experts du MAEE** (notamment les Instituts Français de Recherche à l'Etranger - IFRE) **et de l'AFD pour conseiller et accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs démarches BoP**, notamment sur le volet social et les problématiques liées au développement
- **Instaurer des coopérations institutionnelles et des dynamiques collectives au sein des branches industrielles** : le MAEE pourrait jouer un rôle moteur en matière de promotion et de mise en œuvre de bonnes pratiques BoP, et pourrait à cet égard s'inspirer de l'exemple de la Coopération internationale allemande qui a fait de la promotion de la RSE et des stratégies BoP l'un de ses axes de développement.
- **Soutenir en priorité les initiatives incluant les producteurs pauvres**, via le renforcement des chaînes locales de fournisseurs (dans le prolongement des actions de l'AFD en matière de « local content » et de soutien au commerce équitable).
- **Soutenir des partenariats multi-acteurs** en apportant notamment un soutien aux initiatives collectives et aux partenariats ONG/Entreprises et en cherchant à renforcer les capacités des sociétés civiles des pays en développement.

C. Soutenir l'évaluation des impacts socio-économiques des démarches d'accessibilité

Les entreprises sont aujourd'hui à la recherche de partenaires pour co-financer et co-piloter les études d'évaluation d'impact social de leurs stratégies d'accessibilité. L'AFD ou le Ministère des Affaires Etrangères pourraient se positionner sur ce champ par le biais de la mise à disposition de leur

expertise, que ce soit en amont (renforcement de la qualité des grilles d'analyse existantes et participation à la construction de nouveaux indicateurs de mesure) ou en aval du processus (soutien à la mise en œuvre de programmes d'évaluation de projets, souvent longs et coûteux).

Ces différentes recommandations pourraient s'inscrire judicieusement dans le cadre de la préparation du sommet Rio + 20. En effet, le rôle du secteur privé y sera largement discuté, et la conférence sera l'occasion de mobiliser à la fois les entreprises, les pouvoirs publics et le monde associatif sur les potentialités de coopération que recèlent les approches BoP.

Un cadre de coopération avec le secteur privé sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement pourrait ainsi être redéfini, fondé sur la bonne compréhension des intérêts de chacun. Il devra notamment préciser la légitimité d'action et les modalités respectives d'intervention, et prévoir les méthodes d'évaluation des programmes menés.

ETUDE COMPLETE

La contribution des multinationales françaises aux OMD

Des initiatives menées par des entreprises françaises sont citées dans cette étude.

- *Dans le secteur de la nutrition, Danone - certainement l'entreprise européenne la plus en avance sur ces questions d'innovation sociale - ou Nutriset, leader dans la production et la distribution de Ready-to-Use Therapeutic Food, visant à lutter contre la malnutrition ;*
- *Veolia ou Suez dans le secteur de l'eau, où le développement de Partenariats Publics Privés, concept français s'il en est, soulève de nombreux débats et interrogations sur les modalités d'intervention à adopter ;*
- *Dans le secteur de la santé, le laboratoire pharmaceutique Sanofi-Aventis qui s'attache à mettre en oeuvre des programmes ambitieux de Recherche et Développement et des mécanismes innovants d'ouverture de la propriété intellectuelle bénéficiant aux pays émergents et en développement ;*
- *Dans le secteur des télécommunications enfin, Orange, qui tente d'accroître sa présence, notamment en Afrique, via le développement d'une offre de mobile payment - Orange Money.*

Au-delà de la proximité géographique, cette représentation traduit l'intérêt des entreprises multinationales françaises pour les questions de développement. S'il est difficile de parler de « spécificité française » en matière de BoP - le simple acronyme BoP rappelant l'origine anglo-saxonne du concept et des pratiques qui s'en inspirent -, il est intéressant de remarquer quelques particularités.

- *Certaines initiatives d'accessibilité ont été mises en oeuvre par des entreprises françaises s'inscrivant dans une longue tradition de service public. Cela est particulièrement vrai dans le secteur des télécommunications avec Orange France Télécom et dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, avec Veolia et Suez qui développent des modèles d'accessibilité en s'appuyant sur une culture de service d'intérêt collectif. Le développement des Partenariats Publics Privés dans ce secteur relève notamment fondamentalement d'un « modèle » français de délégation de service public à des opérateurs privés, aujourd'hui exporté dans de nombreux pays (et ce, malgré les critiques qu'il suscite). De ce fait, il résulte de cette longue tradition d'entreprises publiques, ou d'entreprises privées menant une mission de service public, une culture particulière et spécifiquement nationale, qui peut d'ailleurs faire peser sur les entreprises concernées de fortes exigences.*
- *Une seconde originalité française relève de l'existence de nombreuses initiatives dites de « social business » menées par des entreprises françaises (Danone et Veolia en tête). Les entreprises d'origine anglo-saxonne privilégient souvent l'approche BoP - qui vise la recherche de nouveaux clients -, parallèlement à leur politique traditionnelle de mécénat. En France, mais aussi en Allemagne (où des initiatives de social business existent notamment dans le secteur textile), des entreprises cherchent à définir des modèles hybrides, combinant une approche de marché sans recherche de profit.*
- *La création de fonds d'investissement dédiés constitue par ailleurs une originalité à noter. Danone dans le secteur de l'eau et de la nutrition, mais aussi d'autres entreprises françaises dans le secteur de l'énergie (GDF Suez et Schneider Electric) ont mis en place des fonds d'investissement dédiés pour contribuer à des initiatives d'accessibilité. La création de tels fonds permet d'investir dans des petites structures innovantes, conciliant à la fois l'agilité et le dynamisme des PME locales sur ces questions et la puissance de soutien des multinationales.*
- *Enfin, de nombreuses entreprises françaises et européennes cherchent à intégrer la RSE au cœur de leurs opérations et de leurs organisations, sans la limiter aux pratiques de mécénat. Les démarches d'accessibilité en sont l'illustration.*

I. Dans les quatre secteurs d'activité, un nombre croissant d'initiatives se mettent en place pour contribuer aux Objectifs du Millénaire pour le Développement

A. De nouvelles stratégies « inclusives »

Afin de bien comprendre la contribution des entreprises multinationales aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, il convient dans un premier temps de dresser un panorama des différentes initiatives menées dans les quatre secteurs qui nous intéressent - eau, nutrition, télécommunications et santé. On choisira ici de parler d'inclusion dans la mesure où la plupart des entreprises cherchent avant tout à inclure de nouveaux consommateurs ou producteurs dans leur modèle économique.

1. Le secteur de l'eau

Le secteur de l'eau voit deux types d'initiatives se développer. D'une part, l'adaptation des partenariats publics-privés par les grands opérateurs de services collectifs, et de l'autre, la mise en place de stratégies alternatives par des multinationales du secteur de la grande consommation.

i. L'adaptation des modalités du partenariat public-privé aux spécificités des populations non-raccordées au réseau

Afin de répondre à la problématique de l'accès à l'eau des populations pauvres, de nombreuses entreprises opératrices de services collectifs comme Suez Environnement ou Veolia Environnement ont cherché à adapter les modalités du partenariat public-privé aux spécificités des populations non raccordées au réseau.

Outre leur impact social direct sur les populations qui étaient auparavant non raccordées, soulignons que ces stratégies d'innovation s'inscrivent également dans une logique de rationalisation du service pour les entreprises et de préservation des ressources naturelles - l'installation de réseaux officiels permettant de réaliser des économies d'eau considérables sur un territoire.

Contexte : la montée en puissance des PPP dans l'eau malgré les crises de 2001

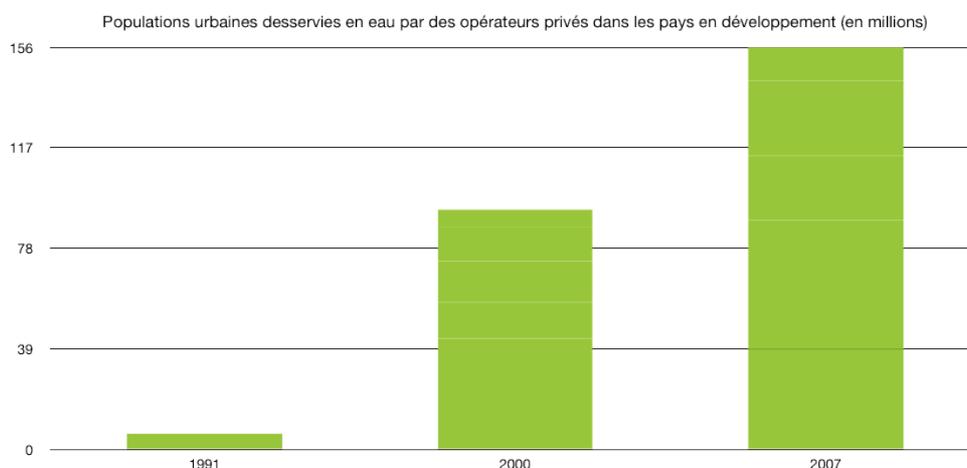
L'étude *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, menée par Philippe Marin¹² et fondée sur l'analyse d'indicateurs récents, apporte une contribution importante au débat souvent passionné sur le rôle du secteur privé dans l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Cette étude, qui porte sur plus d'une soixantaine de PPP mis en œuvre entre 1990 et 2003 dans les pays en développement (soit 80% des PPP conclus pendant cette période) et ayant duré au moins trois ans, cherche à analyser et identifier les impacts des PPP sur les populations concernées sous quatre

¹² Spécialiste senior de l'eau et de l'assainissement au Département Energie, transports et eau au sein du Réseau du développement durable de la Banque mondiale

angles : l'accès, la qualité du service, l'efficacité opérationnelle et le niveau des tarifs. Nous en présentons ici quelques-unes des principales conclusions.

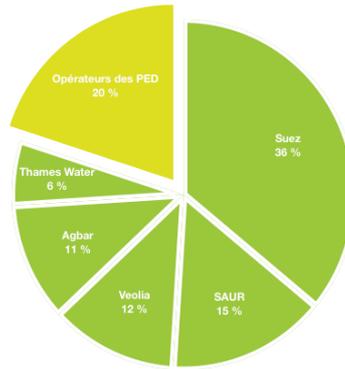
Le rapport fait en premier lieu le constat suivant : le nombre de PPP et la population desservie par des entreprises privées dans les PED n'ont cessé de croître depuis 1990, malgré un ralentissement lié aux difficultés de la fin des années 1990 et du début des années 2000. Plus de 260 contrats de délégation de service public ont ainsi été conclus entre 1990 et 2007 (le nombre de pays faisant état de PPP pour la gestion du service de l'eau passant de 4 à 41), tandis que la population desservie par des opérateurs privés est passée de 6 millions en 1990 à 160 millions fin 2007.

Graphique 1 : Populations urbaines desservies en eau par des opérateurs privés dans les pays en développement

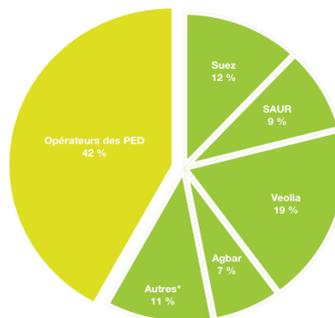


Cette augmentation de la population desservie en eau par des entreprises privées était jusqu'en 2001 essentiellement le fait de quelques grands opérateurs internationaux : Suez, SAUR, Veolia, Agbar et Thames Water couvraient l'alimentation de 80% de la population des pays en développement (soit 86 millions de personnes) servies par des opérateurs privés. Fin 2007, ces entreprises d'origine occidentale continuent d'alimenter la majeure partie de la population des pays pauvres et émergents desservies par des entreprises privées (60%, soit 95 millions de personnes), mais leur poids relatif diminue et la croissance de leurs activités dans les PED ralentit du fait de deux évolutions parallèles : la montée en puissance des opérateurs d'eau issus des pays émergents et en développement d'une part, et le retrait progressif de certains grands groupes (en particulier Suez) des marchés du Sud suite à l'interruption de leurs contrats dans les années 2000 d'autre part.

Graphique 2 : Répartition de la population desservie par des opérateurs privés en 2001



Graphique 3 : Répartition de la population desservie par des opérateurs privés en 2007



Les PPP, moteur de l'accès à l'eau potable dans les pays en développement

Selon cette même étude, les PPP du secteur de l'eau auraient permis le raccordement à l'eau potable de plus de 24 millions de personnes dans les pays en développement depuis 1990.

L'auteur insiste toutefois sur la performance différenciée des contrats de concessions et des contrats d'affermage. Il écrit en effet : « *Les 30 grandes concessions examinées ont permis à environ 17 millions de personnes d'avoir accès à un réseau d'eau, mais bon nombre de ces concessions n'ont pas investi le montant de financement privé qui était prévu à l'origine, et n'ont toujours pas atteint leurs objectifs contractuels de couverture. Dans beaucoup de cas, les meilleurs résultats ont été obtenus par des concessions où les fonds privés étaient en fait complétés par un financement public (Colombie, Guayaquil en Equateur et Cordoba en Argentine).* »

Adapter les PPP pour l'inclusion des populations pauvres

De nombreux opérateurs privés ayant participé à des PPP dans les pays émergents et en développement sont parvenus à étendre l'accès des plus pauvres au service de l'eau en adaptant les modalités des partenariats et en adaptant leurs procédures classiques de raccordement au réseau pour les quartiers pauvres.

A ce titre, une véritable ingénierie sociale se développe pour prendre en compte les différents obstacles au raccordement. Trois grands enjeux sont à l'œuvre :

- **Lever les barrières administratives** : le poids de l'habitat informel dans les pays en développement constitue un obstacle majeur à l'extension du service d'eau potable. En effet, il s'avère très compliqué pour les opérateurs privés d'établir des raccordements dans des zones

non reconnues, où les populations peuvent être déplacées à tout instant par les pouvoirs publics, et pour lesquelles il n'existe aucun cadastre. Dans cette situation, les opérateurs doivent donc faire preuve d'inventivité afin de lever les barrières réglementaires qui entretiennent l'exclusion des services publics, en interdisant par exemple de raccorder les populations qui ne possèdent pas de titres de propriété formels. L'objectif consiste ici à régulariser la situation des habitants des quartiers spontanés ou informels, ou de passer outre les irrégularités en attendant la régularisation par les pouvoirs publics, pour reconnaître ces quartiers comme « raccordables » et offrir un minimum de service.

- **Proposer des stratégies de marketing social adaptées aux populations locales** : il s'agit ici de bien comprendre les besoins et les attentes des populations visées, afin d'une part, de travailler en harmonie avec elles, et d'autre part, de leur offrir des services adaptés. Pour cela, les opérateurs cherchent à instituer un véritable dialogue avec ces communautés via le recrutement d'équipes dédiées et mobiles, la mise en place de systèmes de gestion communautaire, ou une meilleure compréhension sociologique et anthropologique.
- **Trouver des modèles de financements innovants** : Pour rendre les services d'eau et d'assainissement accessibles au plus grand nombre, la plupart des entreprises ont cherché à développer des mécanismes innovants d'ingénierie financière. Ce dernier volet est aujourd'hui celui qui est le plus largement couvert ; dans la plupart des cas, les entreprises ont généralement cherché à subventionner le coût du branchement pour les familles défavorisées, par des prêts à taux zéro ou par de la péréquation entre services (subventions croisées entre abonnés du service avec une tarification différenciée en fonction du revenu du ménage ; entre grandes villes et périphéries isolées via des mécanismes de redistribution nationale ; entre pays développés et pays pauvres ou émergents avec des mécanismes de solidarité internationale ; entre contribuables et abonnés du service, etc. Ce type de dispositif a été utilisé dans un certain nombre de PPP, notamment à Buenos Aires (Argentine), à La Paz-EI Alto (Bolivie), à Barranquilla et Cartagena (Colombie), à Manille (Philippines), en Côte d'Ivoire, à Guayaquil (Equateur), à Port-au-Prince (Haïti) ou encore au Sénégal.

Soulignons qu'aujourd'hui, les stratégies les plus efficaces sont celles qui ont intégré ces trois dimensions d'innovation (financière, administrative et marketing). L'exemple du programme de « branchements sociaux » mis en œuvre par Veolia à Tanger constitue à cet égard une bonne illustration à la fois du potentiel d'impact de l'adaptation des PPP en termes d'extension de l'accès à l'eau potable, et des difficultés de cette adaptation.

Financer le raccordement au réseau d'eau par un mécanisme de péréquation entre services publics :

l'exemple de l'opérateur Bechtel à Guayaquil en Equateur

A Guayaquil, capitale de l'Equateur, la gestion du service de l'eau et de l'assainissement est assurée depuis 2001 par un opérateur privé (Bechtel). Bien que peu médiatisée, cette concession de 2,4 millions de personnes (la deuxième d'Amérique Latine en termes de population desservie) constitue une expérience réussie sur le plan de l'amélioration de l'accès à l'eau potable pour les populations pauvres. En seulement quelques années (entre 2001 et 2005), le taux de couverture pour les services d'eau est passé de 60% à 82%, permettant à près de 800 000 personnes, pour la plupart vivant dans les quartiers défavorisés de la ville, d'être raccordés à l'eau potable. La réalisation de ces branchements a été rendue possible par un système innovant de péréquation avec

un autre secteur, celui des télécommunications. Dans les années 1980, le gouvernement avait en effet introduit une taxe (de 10%) sur les factures de téléphone destinée à financer l'extension du réseau d'eau dans le pays. Grâce à ce mécanisme, ce sont près de 40 millions de dollars qui ont été collectés et utilisés pour raccorder gratuitement au réseau d'eau potable les ménages pauvres de Guayaquil.

Adapter le modèle du PPP aux enjeux des populations non desservies : Veolia à Tanger

Contexte

A la suite d'un appel d'offre international lancé en 2001, Veolia Eau se voit confier, sur le principe d'un partenariat public-privé, la gestion des services de distribution d'eau, d'assainissement et d'électricité de la Wilaya de Tanger (comprenant la ville de Tanger et huit autres communes périphériques). Le contrat prévoit la réalisation de 10 000 « branchements sociaux »¹³ en eau et assainissement. Mais l'urgence au démarrage du contrat en 2002 porte essentiellement sur l'assainissement, et la stratégie qui préside à la mise en œuvre des branchements sociaux ne diffère donc guère de celle mise en place par la Raid, l'ancienne régie publique. La Raid accordait en effet des étalements de paiement aux ménages pauvres dans les quartiers périphériques de la ville.

Le tournant de l'INDH en 2005

En 2005, le Roi Mohammed VI lance l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui vise à améliorer la situation des catégories sociales les plus pauvres et des zones périphériques de aux prises avec la marginalisation. Faisant du développement économique et social une priorité nationale, elle marque la volonté du Roi de régulariser les populations des quartiers informels. L'INDH implique l'accélération du programme de branchements sociaux et l'intervention de Veolia dans ces zones d'habitat informel pour le raccordement des familles défavorisées à l'eau potable et à l'assainissement. Amendis (filiale marocaine de Veolia) signe alors une « convention INDH » par laquelle elle s'engage à raccorder 45 000 familles à faibles revenus (soit plus de 225 000 habitants) à l'eau et à l'assainissement pour un coût total évalué à 100 millions d'euros, conduisant ainsi le groupe à développer un véritable programme de branchements sociaux.

L'opération est pilotée et suivie par la « Commission Eau & Assainissement » créée en 2005 à l'initiative d'Amendis dans le but de coordonner l'action des différents acteurs et d'inscrire le programme de branchements sociaux dans le programme de restructuration de la ville de Tanger. Cette commission réunit les communes, l'Agence Urbaine, la Wilaya, le Service Permanent de Suivi et de Contrôle de la Gestion Déléguée et Amendis, ce groupe est chargé du pilotage et du suivi de l'opération.

La problématique foncière

La principale difficulté à laquelle les équipes d'Amendis ont été confrontées au moment de la mise en place du programme de branchements sociaux a été la gestion du foncier.

Dans le premier quartier qui a fait l'objet du programme, du fait de l'inexistence des plans de voirie - indispensables à la programmation de travaux -, Amendis a dû procéder elle-même à leur réalisation et à leur validation par les autorités. Mais entre le moment où les plans avaient été établis et le démarrage des travaux, de nouveaux programmes immobiliers ont été lancés. Comme les terrains n'étaient pas bâtis à 100%, les ventes ont en effet continué à se faire sur cette parcelle. La mairie de la commune avait validé les plans d'urbanisme mais avait par la suite autorisé la construction de nouvelles maisons. Amendis a donc dû faire des déviations de réseau. Forte de cette première expérience, Amendis a sollicité le soutien de la mairie de Tanger pour le règlement de la question foncière.

Depuis, l'entreprise fait réaliser le cadastre et un plan de voirie qu'elle remet aux autorités de la ville. Une fois le

¹³ Programme de raccordement des familles à bas revenu aux services public d'eau, d'assainissement et d'électricité

plan de voirie validé par l'Agence Urbaine, il ne peut plus y avoir de nouvelles constructions sans autorisation préalable, ce qui assure la stabilité nécessaire à la pose des canalisations et aux autres travaux de « formalisation » des quartiers (réseau d'électricité, pavement des rues, etc.).

Une stratégie commerciale originale

Peu de temps avant la fin des travaux de canalisation, un animateur d'Amendis annonce à la population le lancement officiel des branchements et la pose de compteurs dans les maisons, via les autorités et les chefs d'associations de quartier. Des bus aménagés (avec ordinateur, liaison GPRS, imprimante, etc.) qui servent d'agence mobile, se rendent dans les quartiers afin de prendre en charge les clients sur place.

Pour effectuer une demande de branchement, les clients doivent se rendre à l'agence mobile avec un certain nombre de documents officiels (pièce d'identité, justificatif d'occupation des lieux, autorisation administrative). Ils doivent payer une avance et le compteur, et s'engager à payer les mensualités prévues par le mécanisme financier établi. Une fois ces formalités remplies, le branchement est réalisé dans les quarante-huit heures.

L'eau est ensuite facturée au même prix que pour les branchements réguliers (le prix est uniforme au niveau national). La grille de tarification comporte quatre tranches, dont une première tranche dite « sociale » : six mètres cubes par mois vendus à un prix inférieur au prix auquel ils sont achetés au producteur, l'Office National de l'Eau Potable (ONEP). Les tarifs des tranches supérieures subventionnent la tranche sociale. Les clients peuvent payer leurs factures d'eau en agence, ou à un encaisseur Amendis qui se rend à domicile.

Grâce à cette stratégie commerciale innovante, le taux de pénétration atteint souvent plus de 90% dans les quartiers « branchements sociaux », et 93% des traites échues sont payées à temps (contre 83% en moyenne chez Amendis).

Un montage financier innovant

Le coût moyen du raccordement à l'eau et à l'assainissement a été évalué à 24 000 dirhams¹⁴ par ménage, ce qui équivaut à plus d'un an de salaire minimum au Maroc.

Afin de rendre le branchement plus abordable pour les ménages défavorisés, Amendis a renoncé au traditionnel principe de « demandeur-payeur » (fondé sur le principe du recouvrement total des coûts) et a mis sur pied un montage financier alternatif reposant principalement sur les mécanismes suivants :

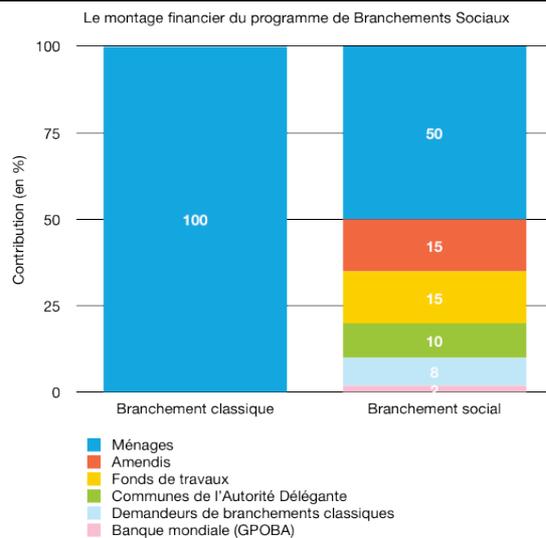
- La réduction de moitié du prix du branchement pour les ménages (ainsi proposé à 12 000 dirhams¹⁵)
- Des facilités de paiement sur cette somme : un prêt sans intérêt sur 10 ans limitant la contribution mensuelle des ménages à 100 dirhams¹⁶ par mois (montant correspondant à la propension et à la capacité à payer des ménages concernés)
- Un système de péréquation avec les clients traditionnels
- La contribution financière des communes concernées
- Le renoncement d'Amendis à certaines de ses rémunérations
- Un don de la Banque Mondiale

Graphique 4 : Comparaison branchement classique / branchement social

¹⁴ Environ 2 400 euros

¹⁵ Environ 1 200 euros

¹⁶ Environ 10 euros



Les résultats

Entre 2006 et fin 2009, 10 000 branchements sociaux ont été réalisés, et plus de 29 quartiers (sur 70) ont été équipés; 10 nouveaux quartiers étaient en phase de travaux et plus de 80% des quartiers étaient déjà engagés en 2010.

Sur le plan financier, le système est pérenne puisque le compte « INDH » est excédentaire, grâce aux très bons taux de raccordement et de recouvrement.

Aussi pertinents soient-ils, soulignons que ces modèles d'adaptation des PPP aux problématiques des pays en développement comporte de nombreux obstacles, comme le révèle le cas de Veolia au Maroc. Dans un premier temps, soulignons que ces modèles ne peuvent se développer dans des contextes de gouvernance instable et nécessitent au contraire une volonté constante des partenaires publics (cf. Initiative Nationale pour le Développement Humain au Maroc). Par ailleurs, l'« informalité »¹⁷ constitue ensuite un obstacle majeur au raccordement des familles pauvres aux réseaux publics d'eau et la formalisation des quartiers informels est parfois très complexe. Enfin, ces modèles ne sont pas adaptés aux zones rurales où la faible densité de population ne permet pas d'atteindre une masse critique suffisante.

Le besoin d'un modèle adapté aux zones rurales dans le secteur de l'eau

D'après le rapport sur l'accès à l'eau et à l'assainissement publié par l'Organisation Mondiale de la Santé et l'UNICEF en 2008¹⁸, l'accès à l'eau potable en zone rurale dans les pays en développement reste très faible: 84% de la population mondiale n'ayant pas accès à une source d'eau améliorée se trouve en zone rurale. Cela représente 746 millions de personnes, contre 137 millions en zones urbaines.

Or les zones rurales restent très difficiles à raccorder selon un schéma de type PPP dont l'une des conditions de réussite est la masse critique.

¹⁷ Selon l'expression de Hernando de Soto désignant la non-reconnaissance légale des populations et de leurs propriétés ou « capital »

¹⁸ Progress on Drinking Water and Sanitation, UNICEF & WHO, 2008

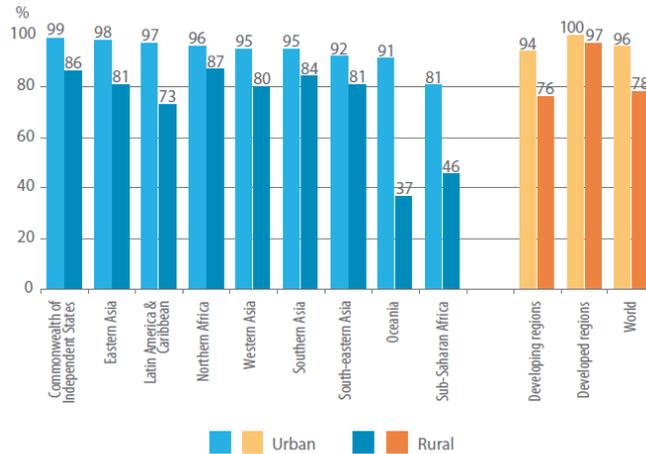


Figure 24 Urban and rural water supply coverage, 2006

137 million people in urban areas do not use an improved source of drinking water

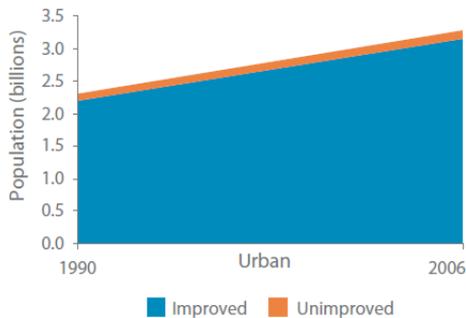


Figure 25 Trends in urban drinking water coverage by population, 1990-2006

746 million people in rural areas do not use an improved source of drinking water

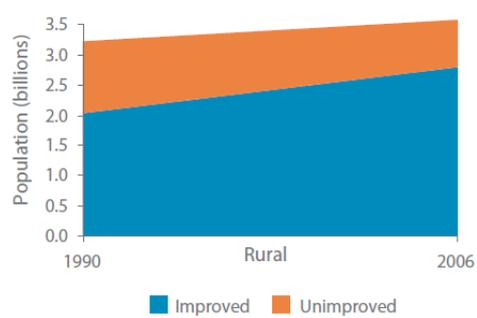


Figure 26 Trends in rural drinking water coverage by population, 1990-2006

ii. La mise en place de stratégies alternatives d'accès à l'eau

Dans ce contexte, certains opérateurs de services publics mais également d'autres acteurs - principalement des multinationales du secteur de la grande consommation - développent des stratégies alternatives fondées sur une approche de marché et permettant l'accès du plus grand nombre à l'eau potable. Qu'ils reposent sur la vente de systèmes de traitement de l'eau à domicile ou sur la vente directe d'eau potable, ces modèles offrent une solution transitoire d'accès à une source d'eau améliorée, sorte de « voie du milieu » entre une eau contaminée et un branchement à domicile.

Les échelles d'accès à l'eau potable

L'UNICEF et l'OMS distinguent trois niveaux sur « l'échelle de l'accès à l'eau potable » : au plus bas de l'échelle se trouve l'utilisation de sources d'eau « non améliorées » ou non potables (sources non protégées et eau de surface) ; au milieu, l'accès à une source d'eau améliorée (c'est-à-dire pure et protégée de toute forme de contamination : bornes fontaines publiques, eau de pluie...) ; et en haut, stade ultime de développement, l'accès au branchement au réseau d'eau à domicile.

Ainsi, au cours de la dernière décennie, le marché ou « écosystème » de l'eau dans les pays émergents et en développement s'est quelque peu complexifié avec d'une part, l'exploration de

nouveaux modèles par les opérateurs privés de la gestion de l'eau et d'autre part, l'entrée de nouveaux acteurs issus de l'industrie de la grande consommation et d'entreprises sociales¹⁹ sur un marché évalué à 20 milliards de dollars.

L'exploration de nouveaux modèles par les opérateurs privés du service de l'eau

Deux grandes formes d'expérimentation sont actuellement menées par les opérateurs privés du service de l'eau :

- **Un modèle par lequel un opérateur privé ou une entreprise de l'industrie de l'eau exploite un mini-système de production d'eau potable conçu et construit par ses soins, et vend de l'eau directement au consommateur final** - répondant ainsi aux besoins des exclus du service public de l'eau suivant une stratégie « BoP » ou social business. C'est par exemple le cas de Grameen Veolia Water au Bangladesh ou de Grundfoss Lifelink.

Grameen Veolia Water au Bangladesh

Veolia Eau s'est associée à Grameen en mars 2008 pour développer l'accès à l'eau dans les zones rurales du Bangladesh. Financée à part égale par Veolia Water et Grameen Healthcare, et fonctionnant sur le principe du social business (c'est-à-dire sans pertes ni dividendes), la joint-venture Grameen Veolia Water apportera à terme de l'eau potable à 100 000 habitants pour un investissement total évalué à 500 000 €.

La vocation de ce partenariat est de contribuer à remédier au problème lié à la présence d'arsenic dans l'eau au Bangladesh en purifiant de l'eau de surface (non contaminée à l'arsenic) et en la vendant à très bas prix aux populations rurales.

Grameen Veolia Water a inauguré en avril 2009 la première usine de production d'eau potable à Goalmari, un village de 25 000 habitants situé à 100 kilomètres de Dhaka. Une dizaine d'emplois y ont été créés. Une seconde usine a été construite en 2010 à Padua, dans la région de Chittagong.

L'eau est actuellement facturée l'équivalent de 25 centimes d'euros les 10 litres (soit un prix 20 fois inférieur à celui de l'eau minérale). Son prix a été calculé par la Grameen Bank en fonction des capacités financières des habitants.

Elle est distribuée via plusieurs bornes fontaines (22 bornes au total) gérées par des « water dealers » (réseau de femmes) et fonctionnant avec un système de jetons prépayés.

Depuis 2008, les ventes évoluent de façon positive mais non suffisamment pour rentabiliser la structure (le taux de pénétration à Goalmari n'est que de 10%). Les équipes de Grameen Veolia ont progressivement compris que l'explication de cette faible pénétration ne résidait pas dans le modèle économique (en somme, dans le prix de l'eau), mais dans de très nombreux paramètres socio-culturels (croyances religieuses, traditions, valeurs, etc.) qui n'avaient jusqu'alors pas été pris en compte et qui ont été mis à jour par une anthropologue recrutée pour l'occasion.

Le projet pour l'année 2011 est donc le suivant : pénétrer le marché urbain de la distribution d'eau en vendant des bonbonnes de 20 litres aux entreprises et aux particuliers de Dhaka, et utiliser les bénéfices de cette nouvelle activité pour compenser les pertes de l'activité rurale. Les équipes de Grameen Veolia Water prévoient d'atteindre l'équilibre économique en 2014.

¹⁹ Désigne ici les entreprises à but non lucratif, souvent de petite et moyenne taille, émanant d'ONG ou créées par ce que l'on appelle des « entrepreneurs sociaux »

Grundfoss Lifelink au Kenya

Grundfoss, leader mondial des pompes à eau, a créé en 2009 Grundfoss Lifelink, sa filiale destinée à offrir aux populations rurales des pays en développement un système d'approvisionnement en eau à bas coût.

Techniquement parlant, la solution Lifelink consiste en une combinaison de technologies de pompage conçues par Grundfoss et alimentées en énergie solaire, un réservoir d'eau et un système de paiement par téléphone mobile.

La solution Lifelink est vendue aux villages qui peuvent bénéficier de facilités de paiement offertes par des institutions de microfinance locales. En payant l'eau - par téléphone mobile -, les villageois remboursent peu à peu leur prêt et alimentent un fonds pour la maintenance et les réparations des installations qui sont assurées par Lifelink notamment via un système de surveillance GSM/GPRS. Selon les calculs réalisés par Grundfoss, le prêt peut être remboursé en cinq ans. Après cette période, les villageois sont propriétaires du système et peuvent réduire le prix de l'eau à un niveau qui couvre uniquement la maintenance et les réparations.

Un projet pilote est en cours au Kenya depuis 2009, en collaboration avec Safaricom, l'opérateur téléphonique à l'origine du système de mobile banking M-Pesa.

- **Un modèle par lequel un opérateur privé ou une entreprise de l'industrie de l'eau conçoit et construit une micro-usine de traitement de l'eau qu'elle vend à des entrepreneurs sociaux**, suivant là aussi une stratégie « BoP » ou social business (ex : Tata Projects Limited).

Ces initiatives sont encore pour la plupart au stade de projet-pilote et restent d'une ampleur très limitée au regard de l'activité globale des entreprises impliquées dans la gestion déléguée de service public. Mais elles sont toutefois le signe d'un intérêt croissant de la part de ces entreprises pour les populations du bas de la pyramide.

L'accès aux droits constitue enfin un axe pertinent de progrès : L'exemple de Suez en Haïti

Sur l'initiative de Michel Forst, expert indépendant des Nations Unies sur la situation des questions des Droits de l'Homme en Haïti, une stratégie de reconstruction centrée sur le respect des Droits de l'Homme a été adoptée en 2011. Dans ce cadre, des nouveaux contrats de délégation de service public ont été créés, et invitent désormais l'Etat Haïtien à traiter avec des entreprises respectant les droits humains fondamentaux. Cette initiative s'inscrit notamment dans le programme "Protect, Respect, Remedy" adopté par les Nations Unies en 2008. Plusieurs entreprises ont alors été invitées à intégrer ce processus "Protect, Respect, Remedy" afin de participer à la reconstruction du pays.

C'est ainsi que la Seram, filiale marseillaise de Suez Environnement, a gagné en avril 2011 un appel d'offre de service délégué de gestion de l'eau, à Port au Prince. Ce contrat, d'un montant de 8 millions d'euros, est financé par la Banque Interaméricaine de Développement et l'Agence espagnole de coopération internationale pour le Développement, et est par ailleurs strictement encadré par un contrat d'objectifs élaboré par la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement. Suez s'est engagé à ne pas faire de bénéfices sur cette opération, qui représente par ailleurs un chantier énorme - de nombreux quartiers sont encore en ruine et des dizaines de milliers de sinistrés n'ont toujours pas accès à l'eau dans cette agglomération de 3 millions d'habitants. Pour Suez, ce contrat

s'inscrit véritablement dans une stratégie de long terme, sur laquelle ils espèrent pouvoir capitaliser par la suite (implantation géographique dans la région, image, etc.).

Plus globalement, cette initiative apporte un nouvel éclairage sur la question de l'accès à l'eau. Il s'agit ici d'un Droit de l'Homme à part entière, et c'est parce qu'il est considéré comme tel qu'il a pu être confié à un acteur privé - via un Partenariat Public Privé - dans le cadre de la stratégie de reconstruction haïtienne.

L'engagement croissant des multinationales de la grande consommation

Une nouvelle famille d'acteurs a fait son apparition sur le marché de l'eau potable dans les pays en développement : celui des entreprises du secteur de la grande consommation qui poursuivent des stratégies « BoP » ou « Social Business » et proposent au consommateur final des systèmes de purification d'eau - voire de l'eau traitée - à très bas prix. C'est par exemple le cas de Procter&Gamble, d'Hindustan Unilever ou encore de Tata.

PUR de Procter&Gamble

A la fin des années 1990, Procter&Gamble décide d'entrer sur le marché de la purification de l'eau à domicile pour le bas de la pyramide. En 2002, le géant de l'industrie de grande consommation lance PUR, un potabilisant d'une grande efficacité distribué en petits sachets individuels. Chaque sachet, produit à un coût de 0,035\$ et vendu initialement à 0,10\$ permet de traiter 10 litres d'eau (soit un coût relativement élevé de 0,01\$ par litre). Malgré les moyens considérables dédiés au marketing, l'initiative PUR a échoué et la commercialisation du produit a été arrêtée au bout de quelques années. Plusieurs raisons expliquent cet échec, notamment : le coût relativement élevé du produit, le besoin de démonstrations pour l'introduire, et le temps et l'effort nécessaires à son utilisation. Le produit est désormais distribué par l'ONG Population Services International.

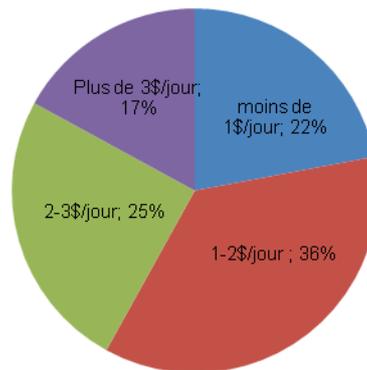
Pureit de Hindustan Unilever (HUL)

En 2005, l'entreprise HUL (filiale indienne d'Unilever) pénètre elle aussi le secteur du traitement de l'eau à domicile en lançant Pureit, un système de filtration de l'eau spécialement adapté à l'Inde (et aux pays en développement en général) car pouvant fonctionner sans électricité et sans branchement au réseau d'eau.

Le produit, qui cible en premier lieu les classes moyennes urbaines de l'Inde, est vendu 2000 roupies (soit 40\$). La batterie, indépendante, permet de purifier 1500 litres d'eau ; elle peut ensuite être remplacée pour 350 roupies (7\$). Pureit est distribué par les « Shakti ladies », un réseau de 45000 femmes micro-franchisées mis en place par HUL pour assurer la distribution de ses produits.

En 2007, HUL s'est allié à ACCESS (le bras microfinance de CARE en Inde) et à ses IMF partenaires, pour distribuer Pureit aux populations à bas revenus : le produit est vendu à prix réduit aux IMF qui le distribuent ensuite aux consommateurs via un système de microcrédit (étalement du paiement sur 3 à 12 mois). L'analyse du profil des acheteurs de Pureit montre que grâce à ce partenariat, les plus pauvres peuvent bénéficier de cette technologie, puisqu'en 2008, 83% d'entre eux gagnaient moins de 3\$ par jour.

Répartition des acheteurs de Pureit selon leur revenu journalier



Notons que le groupe indien Tata a lancé en 2009 un produit similaire, Tata Swach (qui signifie « propre » en Hindi). Ce système a été conçu pour les ménages ruraux sans accès à l'eau ou l'énergie. Il est vendu moitié moins cher que Pureit, soit 1000 roupies (22 dollars).

Ces entreprises du secteur de la grande consommation interviennent de plus en plus sur cet enjeu en finançant ou en s'alliant à des entreprises sociales de l'eau. C'est par exemple le cas de Danone ou de Coca-Cola.

Les projets danone.communities : 1001 Fontaines et Naandi Water Community Services

A travers le fonds danone.communities, créé en 2007 pour favoriser le développement d'initiatives de type Social Business, Danone apporte aujourd'hui un soutien financier et technique à trois projets innovants d'accès à l'eau potable, notamment 1001 Fontaines au Cambodge et Naandi en Inde.

1001 Fontaines

Engagée depuis 2004 dans la lutte pour l'accès à l'eau potable dans les zones rurales du Cambodge, l'association 1001 Fontaines a développé un système de traitement de l'eau de surface par ultra-violet fonctionnant à l'énergie solaire, permettant aux petites communautés isolées de produire leur eau de boisson à moindre coût. Chaque station 1001 Fontaines, dont le coût est estimé à 15 000 euros, est exploitée et gérée par un « Petit Opérateur Privé » local, formé et accompagné par l'association. L'eau est vendue aux villageois pour moins d'1 centime d'euro le litre. Cela représente un coût moyen par famille de 1,40 euro par mois (pour 2 litres par jour et par personne), soit 14% du revenu mensuel moyen. Entre 2005 et 2007, 11 projets pilotes ont été mis en place au Cambodge, permettant à près de 15 000 personnes d'accéder à une eau de boisson saine. Depuis 2008, 1001 Fontaines bénéficie du soutien de danone.communities.

Naandi Water Community Services

Lancé en 2005 par la Fondation Naandi en Inde, le programme « Community Safe Water Systems » constitue un modèle innovant d'accès à l'eau potable en zone rurale. Basé sur un partenariat public-privé-ONG et sur une technologie rentable, ce système communautaire implique quatre acteurs principaux :

- Les villages, qui s'engagent à fournir l'eau à traiter et l'électricité, et participent à l'investissement initial à hauteur de 25% ;
- Les gouvernements, qui garantissent l'accès à la terre et participent à l'investissement à hauteur de 75% ;

- Le fournisseur de technologie (Tata Projects Limited), qui fournit des micro-usines de traitement de l'eau à bas prix (chaque station coûte 14 000 euros) et forme un opérateur dans chaque village ;
- Naandi, qui assure la gestion du projet et la sensibilisation des villageois.

Le litre d'eau est vendu 0,15 centime d'euro, ce qui représente un coût de 4 euros par famille et par mois (soit 4% du budget mensuel moyen). Le paiement de l'eau par les villageois couvre les coûts d'investissement, d'opération, de maintenance et de sensibilisation, et permet la rentabilisation du projet en un an.

En 2010, Naandi Water est devenu une entreprise sociale dont danone.communities est l'un des principaux investisseurs. Naandi gère en 2011 plus de 400 micro-usines en Inde, fournissant ainsi de l'eau potable à près de 2 millions de personnes.

Coca-Cola, Diageo et Water Health International

Coca-Cola et Diageo (grand groupe anglais du marché de la boisson) se sont alliés en 2011 à WaterHealth International et à l'International Finance Corporation (du groupe Banque Mondiale) pour former le partenariat « Safe Water for Africa », dont le but est d'apporter des solutions durables pour l'accès à l'eau en Afrique.

L'objectif du partenariat « Safe Water for Africa » est de contribuer à la diffusion, en Afrique, du modèle innovant d'accès à l'eau développé par WaterHealth International. Les partenaires prévoient d'investir 6 millions de dollars dans l'installation de « WaterHealth Centres » au Ghana, au Nigeria et au Liberia, puis de lever près de 20 millions de dollars pour alimenter 2 millions d'Africains en eau potable d'ici 2012.

WaterHealth International est une entreprise sociale proposant des solutions d'accès à l'eau potable pour les populations défavorisées. Elle est détentrice de la technologie brevetée « UV Waterworks », système unique de purification de l'eau par ultra-violets, particulièrement adapté aux zones rurales des pays en développement du fait de sa simplicité d'utilisation et des faibles coûts d'exploitation qu'il génère. WHI intègre cette technologie de désinfection UV à un processus complexe de filtration et a développé un modèle innovant d'accès à l'eau mis en œuvre principalement dans les zones rurales de l'Inde, au Ghana et aux Philippines. Les « WaterHealth Centres » permettent à WHI de produire de l'eau potable (selon les standards de l'Organisation Mondiale de la Santé) à partir d'eau de surface hautement polluée et d'alimenter chacun près de 3000 personnes (à raison de 20 litres par personne et par jour).

En partenariat avec des ONG locales et des institutions financières, WHI propose aux populations des facilités de paiement, les sensibilise aux questions relatives à l'hygiène et à la santé, et assure un support technique permanent, garantissant ainsi l'acceptation du produit et sa pérennité à long terme. Pour les villages sans accès à l'électricité, WHI a conçu des stations alimentées par énergie solaire. En 2010, WHI garantissait à plus de 1,5 millions de personnes l'accès à une eau potable à bas prix.

Ces modèles sont à des stades d'avancement très variables - de quelques dizaines de milliers de personnes desservies à plus d'un million pour Naandi Water par exemple - et ont une structure de coût profondément différente, avec des investissements initiaux bien moindres. A ce titre, ils offrent des solutions plus rapides et moins coûteuses, mais dont l'impact est naturellement moins fort que celui d'un réseau. Soulignons qu'aujourd'hui une grande partie des initiatives menées par les groupes de la grande consommation relèvent de l'expérimentation. Celles-ci sont toutefois révélatrices d'un profond changement de paradigme, l'eau potable autrefois conçue comme service public (« utility ») devenant produit de grande consommation (« commodity »).

2. Le secteur de l'agro-alimentaire

Les stratégies d'accessibilité mises en place par les entreprises agro-alimentaires s'inscrivent, quant à elles, dans deux logiques bien distinctes : inclure uniquement les clients pauvres d'une part, ou considérer l'ensemble de la chaîne de valeur agro-alimentaire d'autre part, c'est-à-dire intégrer les producteurs locaux également.

i. Adapter l'offre aux besoins des consommateurs pauvres

La plupart des entreprises du secteur agro-alimentaire cherchent aujourd'hui à inclure les clients pauvres des pays en développement, et s'attachent donc à adapter leurs offres à un nouveau segment de consommateurs. Cela passe par trois grands mécanismes :

- **Elaborer de nouvelles recettes de produits fortifiés, destinées à pallier les carences nutritionnelles des populations visées.** La plupart des industries agro-alimentaires ont développé ce type de produits (Danone, Nestlé, Britannia, Coca-Cola, Cargill, etc.).

Brittania

Brittania Industries, l'une des plus grandes entreprises de l'industrie agro-alimentaire indienne²⁰, s'est alliée en 2006 à la Fondation Naandi (une ONG indienne de défense des droits de l'enfant engagée notamment sur l'éducation et la nutrition) et à GAIN pour distribuer des aliments fortifiés aux populations à bas revenus en Inde. A travers un programme de distribution de repas dans les écoles publiques déjà mis en place par Naandi dans l'Andhra Pradesh (Midday Meal Program), les partenaires ont distribué gratuitement des biscuits enrichis en fer produits par Britannia à plus de 150 000 enfants. Britannia a ensuite lancé commercialement ces biscuits sous la marque « Banana ». Plus de 2 milliards de paquets de biscuits Banana ont ainsi été vendus entre 2007 et 2009, à la fois aux populations défavorisées et aux populations aisées.

Cargill

En 2008, Cargill Inde a décidé d'enrichir toutes ses huiles alimentaires en vitamines, profitant de taux de pénétration exceptionnels (99% du marché de l'huile) pour améliorer la nutrition du plus grand nombre. Cette initiative fait partie du programme « Nourishing India » destiné à lutter contre la malnutrition en Inde, et aurait permis de toucher près de 25 millions de personnes.

Coca-Cola lance une boisson fortifiée contre la malnutrition en Inde

Lancé en 2009 en tant que projet pilote dans l'Etat d'Orissa par Coca-Cola, en association avec l'ONG Bharat Integrated Social Welfare Agency (BISWA) et divers groupes de micro-entrepreneurs (Self-Help Groups, SHG), Vitingo est une boisson en poudre à bas prix, enrichie en micro-nutriments (fer, vitamines, zinc, etc.). Ce projet, fondé sur le principe du social business (« no profit, no loss ») et visant à lutter contre la malnutrition cible les zones rurales indiennes et est vendu 2,50 roupies (40 centimes d'euros) par sachet. Coca-Cola et BISWA auraient touché plus de 500 000 femmes et enfants en 2010.

²⁰ Britannia détient 70% du marché urbain et 45% du marché rural du biscuit en Inde

Un autre pilote a été initié dans le Tamil Nadu avec l'institution de microfinance Madura Micro Finance. Le Groupe prévoirait également de collaborer avec une ONG internationale à Bangalore pour créer une usine de production de Vitingo qui serait détenue, gérée et exploitée par les communautés locales.

- **Recourir au packaging individuel afin de répondre aux capacités financières limitées des populations pauvres.** C'est ce qu'on appelle la « révolution du sachet ». La vente de produits en petites portions individuelles à bas prix a été largement utilisée par les entreprises de la grande consommation (comme Unilever ou Procter & Gamble) et de l'industrie agro-alimentaire (c'est notamment l'un des piliers de la stratégie « *Popularly Positioned Products* » de Nestlé), pour pénétrer les marchés émergents. Cette stratégie marketing, qui répond somme toute à une logique évidente - les portions individuelles sont adaptées aux besoins des pauvres dont les revenus aléatoires obligent à faire des achats au jour le jour - a constitué une véritable « révolution » pour le marché du bas de la pyramide. Selon C.K. Prahalad, les sachets individuels sont devenus une norme de consommation en Inde, tant pour les produits alimentaires que pour les produits d'hygiène ou d'entretien.²¹

La stratégie « *Popularly Positioned Products* » de Nestlé

*Nestlé est très fortement engagé sur les consommateurs dont le revenu est estimé entre 1500 et 5000 dollars par an. Le groupe ne s'intéresse donc pas à la « base de la pyramide » mais a développé une stratégie dite de *Popularly Positioned Product* (PPP), qui s'apparente davantage à du low-cost, visant le milieu de la pyramide économique mondiale.*

Les PPP sont considérés par Nestlé comme l'un des moteurs les plus prometteurs de sa croissance. Selon les estimations du Groupe, les pays émergents ou pauvres représentent un tiers du chiffre d'affaires aujourd'hui, contre la moitié dans 10 ans. Nestlé peut ainsi espérer toucher 1 milliard de consommateurs supplémentaires. Il s'agit, selon la définition qu'en donne le groupe « d'offrir des produits nutritifs adaptés et de haute qualité quotidiennement abordables aux populations à plus faibles revenus. »

L'ambition de Nestlé est de proposer des produits susceptibles de contribuer à combler les carences alimentaires prévalant au sein de nombreux foyers pauvres dans les pays émergents (manque de fer, de zinc, d'iode et de vitamine A). Des micro-éléments sont à cet égard ajoutés aux PPP. Nestlé annonce des investissements de l'ordre de 30 millions de francs suisses sur des produits laitiers destinés aux consommateurs pauvres.

Nestlé a largement recours aux packagings individuels. Le Groupe vend notamment au Brésil des paquets de 200g d'Ideal (poudre de lait), des paquets individuels de Bono et Negresco ainsi que des petites portions de Nescafé Dolca.

Les PPP étaient proposés dans 37 pays en 2007. En 2008, ce sont 300 initiatives PPP qui sont recensées dans 70 pays. Nescafé et Maggi (formule rénovée de Maggi Noodles, vendue en portion individuelle en Inde par exemple) sont les principaux produits concernés. Ils connaissent une croissance organique annuelle de 25%. Au total, les ventes de PPP s'élèvent à plus de 5,4 milliards de francs suisses en 2007, la majorité du chiffre d'affaires étant réalisée dans les pays du Sud (85%). L'Amérique Latine et l'Inde constituent les principaux champs d'exploration et de développement des PPP. Au Brésil notamment, plusieurs usines ont été construites dont celle de Feira de Santana, inaugurée en 2007 (en présence du président Lula) et entièrement dédiée aux

²¹ C.K. Prahalad, *The Fortune at the Base of the Pyramid - Eradicating Poverty Through Profit*, 2004

Popularly Positioned Products avec la création de 300 emplois.

Toutefois, les impacts en matière de développement et de nutrition restent à démontrer.

- **Développer de nouveaux canaux de distribution**, notamment via la mise en place de systèmes de micro-franchise afin d'atteindre les consommateurs, même dans les zones rurales les plus reculées. En effet, l'une des principales difficultés des modèles *BoP* tient au système de distribution à mettre en place, car le marché du bas de la pyramide reste, dans de nombreux pays, rural et très peu mobile. Il est donc nécessaire d'organiser des systèmes de porte-à-porte via des ambassadeurs locaux. Pour des raisons d'efficacité et de maîtrise des coûts, les multinationales du secteur agro-alimentaire s'appuient pour beaucoup sur des réseaux de distribution *ad hoc*. Ces réseaux de distribution, fondés sur des micro-entrepreneurs, se sont largement construits sur des accords de micro-franchise dont le coût de revient est notoirement inférieur aux coûts classiques d'une force de vente ou d'un système de distribution.

Bien que très différente de la franchise en termes de taille et d'échelle, la micro-franchise apparaît potentiellement comme un puissant accélérateur économique pour le monde en développement, de la même manière que la franchise l'est actuellement dans les pays développés. Aux Etats-Unis par exemple, la franchise représente un marché de 2,3 milliards de dollars et emploie plus de 8% de la population active américaine.

Parmi les différentes formes que peut prendre la micro-franchise, c'est l'entreprise « en kit » (« *business in a bag* ») qui est la plus largement employée par les multinationales proposant des solutions de marché à la question de la malnutrition.²²

Il s'agit dans ce cas pour une entreprise de proposer un « kit complet », allant de la formation jusqu'au « panier » de produits que les micro-entrepreneurs pourront vendre. De cette façon, les entreprises peuvent offrir des processus et des formations standardisés aux membres des communautés auxquelles elles veulent s'adresser, leur permettant ainsi de devenir micro-entrepreneurs. Ces entrepreneurs vendent des produits à l'intérieur de leur communauté, principalement en organisant des événements ou en faisant du porte à porte.

Dans ce modèle de distribution, le franchiseur livre ses « kits » à un centre de dépôt qui peut également servir de centre de formation pour les micro-franchisés. Une fois le micro-entrepreneur équipé (et formé), il distribue ses produits au sein de sa communauté. L'une des caractéristiques de ce modèle est que les micro-entrepreneurs ne travaillent que très rarement à plein temps, cette activité n'étant généralement qu'une activité complémentaire.

Unilever, Nestlé et Coca-Cola notamment ont mis en œuvre ce système de distribution.

La stratégie Shakti d'Unilever en Inde

Hindustan Unilever, la filiale d'Unilever en Inde, est l'une des entreprises multinationales les plus avancées sur les questions de distribution au bas de la pyramide dans le secteur des produits de grande consommation.

Le caractère pionnier d'Hindustan Unilever s'explique en premier lieu par le secteur d'activité - la grande

²² Shital Shah et Melissa Richer distinguent quatre formes de micro-franchise : l'entreprise en kit ; la micro-franchise de conversion ; la micro-franchise basée sur des infrastructures ; le réseau d'agents.
Pour en savoir plus : <http://www.nextbillion.net/blog/spotlight-on-microfranchising>

consommation - qui se prête facilement aux stratégies d'accessibilité. Hindustan Unilever bénéficie en outre d'un fort avantage comparatif au regard de ses principaux concurrents multinationaux en Inde : son ancrage local. La filiale d'Unilever est en effet une entreprise véritablement indienne, dont la direction et le management sont Indiens, et par conséquent parfaitement conscients des enjeux et des spécificités du marché indien.

Les zones rurales en Inde constituent pour l'ensemble des industries de biens de consommation courante un enjeu primordial. Comme le souligne Vindi Banga, PDG de Hindustan Lever, « les médias ne touchent que 50% de la population de l'Inde rurale. C'est-à-dire que 500 millions de personnes environ ne voient pas notre message [publicitaire]. La population vit dans 600 000 villages, dont la moitié environ ne disposent pas de routes praticables en voiture. Il nous faut donc inventer de nouveaux moyens de communiquer avec ces populations. C'est un défi que l'on retrouve sur la plupart des marchés émergents ».

Mais ce marché est resté jusqu'à très récemment fermé aux multinationales. En effet, s'il représente un potentiel considérable globalement, chaque marché considéré individuellement est peu attractif compte tenu de l'éparpillement des villages indiens et du faible pouvoir d'achat des populations rurales. Par conséquent, un système de distribution classique serait peu rentable.

Unilever a alors cherché à mettre en place un système de distribution alternatif, fondé sur la promotion de l'entrepreneuriat des femmes défavorisées, s'inspirant de la philosophie qui a animé la Grameen Bank au Bangladesh.

En 2000 est ainsi lancé le programme Shakti dans 50 villages de l'Etat de l'Andhra Pradesh. Il s'est agi de mettre en place un programme de distribution fondé sur la micro-franchise, permettant par ce biais de développer l'entrepreneuriat local. Pour Hindustan Unilever, un tel système permet d'organiser un système de distribution à moindre coût et de disposer de la confiance de relais d'opinion clés dans ces zones.

Le principe du programme Shakti repose sur la formation de groupes de femmes mettant en commun leurs ressources. Chaque groupe désigne un « entrepreneur » qui achète des produits Unilever puis les vend dans sa communauté. Les profits sont ensuite répartis selon les règles définies par le groupe. Afin d'aider les femmes à gérer leurs stocks, Unilever a mis en place un réseau de « Rural Sales Promoter ».

Les « Entrepreneurs » peuvent gagner 500 à 600 roupies par mois. A titre de comparaison, le revenu moyen global des foyers de ces femmes est de 1000 roupies par mois.

En 2009, ce sont plus de 45 000 femmes qui sont employées via ce programme qui permet à Hindustan Unilever d'être présent dans plus de 135 000 villages indiens.

Unilever a décidé en 2009 de lancer des programmes similaires au Sri Lanka (appelé Saubaghya), au Vietnam et au Bangladesh (le programme y est appelé Joyeeta). Le groupe envisage également un lancement en Afrique et en Amérique latine.

La distribution des « Popularly Positioned Products » de Nestlé

C'est surtout en matière de distribution que la stratégie PPP de Nestlé, présentée précédemment, implique le plus d'innovation.

Nestlé utilise à la fois des vendeurs locaux mobiles (mini-vans, mobylette) pour atteindre les villages dans les zones rurales et des systèmes de porte-à-porte. C'est au Brésil que le système de porte-à-porte est le plus développé avec près de 3800 vendeurs (programme Até Você - « Nestlé vient à vous »).

Au Pérou, Nestlé a également mis en place un système de distribution innovant à travers le programme « Bienestar en Casa » (BEC, « Bien-être à la maison ») dans le quartier San Juan de Lurigancho à Lima. Ce programme a été développé en 2008 pour accroître les parts de marché de la marque au sein du segment « bas de la pyramide ». Il repose sur un réseau de 300 femmes issues des communautés à bas revenus de Lima qui assument à la fois le rôle de distributrices et de conseillères Nestlé auprès des consommateurs (elles sont

appelées « *Asesoras de bienestar* » ou « *conseillères bien-être* »). Elles sont formées par Nestlé en vente et en conseil nutritionnel.

Nestlé Pérou a mené une évaluation de l'impact du programme BEC grâce à la méthode du WBSCD. L'évaluation, publiée en mars 2011, a montré un impact positif, à la fois pour les micro-franchisées et pour Nestlé.

Les « *Manual Distribution Centers* » de Coca-Cola

The Coca-Cola Company a lancé les « *Manual Distribution Centers* » (MDC) en Afrique pour distribuer ses produits aux populations BoP. Les MDC sont des petits centres de distribution franchisés et intègrent des opérations manuelles. Elles ont été créées pour toucher le marché émergent des réseaux de micro-distribution urbaine (petits restaurants et bars de quartiers, échoppes de rues, etc.) pour lesquels les modèles classiques ne sont pas efficaces. L'utilisation d'un modèle de micro-franchise a permis à Coca d'augmenter significativement et rapidement ses ventes en Afrique tout en créant des emplois.

Les franchises Coca ont été créées et développées par Coca-Cola Sabco (CCS) - l'une des filiales de Coca en Afrique - pour accéder aux petits boutiques et échoppes dans les zones très densément peuplées (bidonvilles notamment) où la livraison par camion ou du moins par route était impossible.

En utilisant des charriots (manuels), qui appartiennent directement aux franchisés, le modèle des MDC permet de dépasser la barrière des mauvaises infrastructures routières et permet de répondre aux besoins particuliers des petites échoppes - faibles volumes, taux de rotation des stocks très rapide, faibles flux de trésorerie - et diminue les coûts de distribution.

Notons qu'aujourd'hui, la tendance est à la mise en place de systèmes de distribution multi-produits / multi-entreprises, à l'image du « *Rural Sales Program* » développé au Bangladesh par l'ONG Care. Ce programme a été mis en œuvre en 2004 dans l'objectif de générer des opportunités d'emplois et des revenus dans les zones rurales, tout en proposant à des multinationales une solution efficace et peu coûteuse de distribution de leurs produits, fondée sur le principe du mutualisme. Il repose sur la mise en place d'une force de vente composée exclusivement de femmes défavorisées et distribuant divers produits (chaussures, biens de grande consommation, produits alimentaires, etc.) pour le compte de plusieurs d'entreprises (Bata, Unilever, Danone, etc.).

ii. Intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur agro-alimentaire

D'autres entreprises ont développé des stratégies plus ambitieuses qui visent à considérer l'ensemble de la chaîne de valeur en intégrant les producteurs locaux. La promotion du développement ne se limitant pas à la seule optimisation de la consommation des populations pauvres, certaines entreprises du secteur agro-alimentaire ont en effet cherché à passer d'un modèle de « *vente de produits aux pauvres* », à la création de nouveaux modèles d'entreprises prenant en compte les populations pauvres aussi en tant que producteurs et fournisseurs. Cette question revêt une importance capitale.

En effet, rappelons que dans la plupart des pays en développement, l'agriculture reste le premier secteur économique en termes d'emplois et de production. En effet, 55% de la population totale des pays en développement et 70% des personnes considérées comme très pauvres (vivant avec moins

de 1,25 dollar par jour) vivent en zone rurale.²³ L'inclusion par les multinationales de l'agro-alimentaire des petits agriculteurs du monde en développement dans leur chaîne de valeur peut donc jouer un rôle déterminant dans la lutte contre la pauvreté et la malnutrition. C'est un rôle d'autant plus important que les entreprises multinationales peuvent, de ce fait, avoir un impact positif sur des populations aux revenus plus faibles.

On parle ainsi désormais dans la littérature de *BoP-producers* pour souligner l'importance en matière de développement de l'intégration des producteurs locaux. La théorie BoP rejoint dans ce cadre des réflexions et des pratiques qui lui sont bien antérieures sur la création de chaînes de valeur et de filières locales.

Deux stratégies complémentaires sont adoptées par les multinationales de l'agro-alimentaire pour intégrer les producteurs pauvres : soutenir leur activité en renforçant leurs capacités de production, et réorganiser les processus d'achats de matières premières pour s'approvisionner davantage localement.

- **Renforcer les capacités des producteurs locaux**

Les petits agriculteurs des pays en développement sont souvent peu informés sur les techniques agricoles et bénéficient rarement de formations en la matière. De plus, en raison de la faiblesse et du caractère aléatoire de leurs revenus, ils sont en général réticents à investir dans de nouveaux produits ou de nouvelles techniques. Les grandes entreprises qui s'approvisionnent auprès de ces petits producteurs peuvent, dans leur propre intérêt et dans celui de leurs fournisseurs, renforcer leurs capacités techniques à travers des programmes de formation, voire un soutien financier. Danone, avec la mise en place des fonds danone.communities et Eco-système, ou Nestlé avec son programme Creating Shared Value, s'efforcent de prendre en compte cette dimension.

La stratégie de soutien aux producteurs de Nestlé : « Creating Shared Value »

Dans le cadre de sa démarche globale « Creating Shared Value », et en raison de l'impact majeur du groupe sur le secteur agricole mondial (Nestlé dépense chaque année 16,5 milliards de dollars en matières premières agricoles et travaille avec 540 000 agriculteurs dans le monde) et de la responsabilité qui en découle, Nestlé a mis en œuvre un certain nombre de programmes de soutien aux diverses industries dans lesquelles il est impliqué (notamment lait, café, cacao).

Dans le secteur laitier, qui revêt une importance stratégique particulière pour Nestlé, première entreprise mondiale de produits laitiers, le Groupe travaille directement avec les producteurs laitiers des pays en développement pour les aider à améliorer la qualité de leurs produits, leur productivité et la soutenabilité de leurs activités. En Inde, par exemple, Nestlé contribue à la structuration de la chaîne d'approvisionnement du lait dans le Punjab en recourant à des vétérinaires et à des agronomes pour former les producteurs locaux. Le Groupe soutient également le développement de leurs activités en subventionnant leurs investissements et en les aidant à obtenir des prêts. En quelques années, Nestlé a investi plus de 10 millions de dollars dans ce programme. Grâce à cette initiative, Nestlé peut s'approvisionner plus largement en lait de qualité directement auprès d'agriculteurs locaux qui bénéficient quant à eux d'une production mieux valorisée et de sources de revenus plus importantes. Des programmes similaires ont été mis en place en Chine, en Afrique de l'Est et au Venezuela.

²³ International Fund for Agricultural Development, *Rural Poverty Report 2011*, 2010

Le Fonds Danone Ecosystème

De même, Danone a pris des engagements forts en termes de soutien aux petits producteurs locaux, en particulier avec la création du Fonds Danone pour l'Ecosystème. Ce fonds a pour objectif de « soutenir, renforcer et développer l'activité de son écosystème, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes dont l'activité est impactée par Danone et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial » (producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires). La création du Fonds a été votée en avril 2009. Il a été doté de 100 millions d'euros en 2009 qui sont abondés d'un montant jusqu'à 1% du résultat net de Danone chaque année, et ce pour une période de 5 ans.

En 2010, le fonds Ecosystème a décidé de soutenir des projets ayant trait notamment à la production de matières premières agricoles. Par exemple, en Egypte, Danone travaille avec l'ONG Care International pour mettre en place des « communautés laitières » dans le but d'améliorer la qualité et la productivité du lait dans le pays, de renforcer la position (affaiblie) des producteurs dans la chaîne de valeur du lait et d'améliorer les revenus et les compétences des petits agriculteurs locaux. Ce projet devrait concerner environ 600 fermiers.

Le Fonds pour l'Ecosystème soutient également des projets relatifs à la gestion des déchets et à la micro-distribution. En 2011, 22 projets sont en cours dans différents pays où Danone est présent (Indonésie, Brésil, Mexique, Argentine, France, Italie, etc.).

- Placer les producteurs pauvres au cœur du système d'approvisionnement des entreprises multinationales

Les grandes entreprises de l'agro-alimentaire sont de plus en plus nombreuses à s'approvisionner auprès des petits producteurs locaux, souvent incitées par la baisse des coûts qui peut en résulter. Afin d'optimiser leurs approvisionnements et de garantir la quantité et la qualité des produits achetés, ces entreprises n'hésitent pas à mettre en œuvre des programmes destinés à renforcer les capacités de leurs producteurs (fourniture de semences et d'engrais, programmes de suivi, fourniture de services connexes - banques, assurances -, etc.). D'autres entreprises vont encore plus loin: tandis que certaines acceptent de verser des acomptes aux producteurs avant la récolte, afin de lisser leurs rentrées d'argent et de leur donner la possibilité d'investir en amont dans des produits et services qui leur permettront d'accroître leur productivité à moyen terme, d'autres cherchent à minimiser les pertes post-récoltes causées par le transport entre la ferme et l'usine (ce qui accroît le profit des fermiers et des grossistes). C'est par exemple le cas de Metro Cash & Carry, l'une des plus grands grossistes du Vietnam : en partenariat avec les autorités locales et des ONG, l'entreprise a formé plus de 18 000 fermiers et acteurs de la chaîne de valeur agro-alimentaire afin de les sensibiliser aux risques liés au transport de fruits et légumes. Nous pouvons enfin citer l'exemple des programmes « Performance with Purpose » de PepsiCo ou « eChoupal » de l'entreprise indienne ITC. Cette dernière a mis au point un système ingénieux fondé sur les NTIC, qui lui permet de s'approvisionner directement auprès des producteurs locaux tout en leur fournissant les informations dont ils ont besoin et des intrants agricoles.

Le programme « Performance with purpose » de Pepsi

Pepsi, par exemple, a mis en œuvre ce type de stratégie au Mexique, dans le cadre de son programme « Performance with Purpose ». A San Gabriel, le Groupe a mis en pratique son engagement de soutien aux agriculteurs locaux en concluant un accord de partenariat avec quelques 300 cultivateurs de maïs. En 2008, Pepsi s'est en effet engagé à acheter le maïs de ces agriculteurs à un prix garanti, leur permettant ainsi d'obtenir plus facilement des crédits pour l'achat de graines, d'engrais, d'équipement et d'assurer leurs récoltes. Ce projet, lancé initialement par la Fondation Pepsi, doit s'étendre en 2011 à 850 agriculteurs pour développer l'approvisionnement local en huile de tournesol, dont l'entreprise a besoin pour améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits.

Il s'agit là d'une stratégie « gagnant-gagnant » : grâce à ce partenariat, Pepsi a pu réduire ses coûts de transports et garantir un accès à un type de maïs mieux adapté à ses produits et à ses processus productifs ; du côté des agriculteurs et de leurs familles, le programme a permis une augmentation des revenus, un meilleur accès à l'éducation et une baisse de la malnutrition. Parallèlement, cela a également favorisé la réduction de l'immigration illégale (beaucoup d'agriculteurs étaient auparavant forcés de passer illégalement la frontière américaine pour trouver un travail et payer leurs dettes) et de la production de marijuana.

Le programme e-Choupal d'ITC : un canal d'approvisionnement reposant sur les NTIC

ITC, la filiale indienne de British American Tobacco, a, quant à elle, choisi de recourir aux NTIC pour renforcer les capacités des producteurs locaux auprès desquels elle s'approvisionne.

Rappelons que le secteur agricole indien est caractérisé par un très grand nombre de petites exploitations agricoles et un manque considérable d'infrastructures efficaces. Par conséquent, de nombreux intermédiaires se sont appropriés cet espace vierge, en contrôlant les signaux de prix et les flux d'information. Ce faisant, ils distordaient considérablement le marché, tout en prélevant, évidemment, une part non négligeable de la valeur créée par les producteurs (jusqu'à 70% dans certains cas).

Le programme e-Choupal (« lieu de rencontre » en hindi), mis en place par la division Agri-Business d'ITC, l'un des plus gros exportateurs indiens de produits agricoles, vise à corriger ces imperfections de marché, en rééquilibrant la chaîne de valeurs au profit des producteurs. Concrètement, ITC a mis en place dans les zones rurales des kiosques reliés à Internet - gérés par les villageois eux-mêmes -, permettant aux fermiers locaux d'accéder directement aux informations dont ils ont besoin (météo, innovations et meilleures pratiques agricoles, management du risque, conditions de vente sur le marché, achat d'intrants agricoles, etc.) et de vendre leur production directement à ITC, à un prix défini à l'avance et sans passer par des intermédiaires.

Le programme e-Choupal permet ainsi d'accroître la compétitivité des producteurs locaux, d'accroître leurs revenus et de les intégrer dans un cercle vertueux - productivité, revenus, prise de risque, investissements, productivité, etc. D'autre part, grâce à ce processus de désintermédiation, les coûts de transaction sont considérablement réduits pour ITC qui traite directement avec ses fournisseurs. Au total, en devenant verticalement intégrée, c'est l'ensemble de la supply chain d'ITC qui est optimisée et sécurisée sur le long terme.

En conclusion, soulignons que ces deux stratégies - inclusion des clients d'une part, et des producteurs d'autre part - ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être mises en œuvre conjointement. Nutriset, PME française leader mondial des Ready-to-Use Therapeutic Food, destinés

à lutter contre la malnutrition sévère, a par exemple développé un modèle original incluant à la fois consommateurs et producteurs - les produits Nutriset étant aujourd'hui fabriqués par des producteurs franchisés locaux, organisés au sein du réseau PlumpyField.

Nutriset

Nutriset est une entreprise française, dont l'activité est dédiée à « la mise au point (R&D), à la fabrication et à la commercialisation de produits nutritionnels spécifiques destinés à la prévention et/ou au traitement des différentes formes de malnutrition ».

C'est en 1993 que Nutriset a créé une formule industrielle du lait de renutrition "F100", visant à lutter efficacement contre la malnutrition sévère. Plusieurs produits ont été par la suite conçus (F75, ReSoMal). En 1998, Nutriset a créé avec l'Institut de Recherche sur le Développement le produit Plumpy'Nut visant à lutter contre la malnutrition sévère.

Le modèle économique de Nutriset a été longtemps la vente de produits à des ONG ou à des agences des Nations Unies (Programme Alimentaire Mondial par exemple) chargées ensuite de distribuer ces produits gratuitement aux populations.

En 2005, Nutriset a mis en place un système de franchises avec des producteurs locaux (réseau « Plumpyfield ») afin de fabriquer localement son produit phare Plumpy'nut. Plumpyfield compte désormais des partenaires au Malawi (Project Peanut Butter), en Ethiopie (Hilina Enriched Foods), au Niger (STA), en République Démocratique du Congo (Amwili) ou encore en République Dominicaine (Vitaset). Dans tous ces pays, les franchisés de Nutriset ont continué à vendre à des ONG locales.

Alors qu'en 2009, la production du réseau Plumpyfield représentait 30% de la production totale de Nutriset, l'entreprise prévoit de renforcer le poids de ses franchisés qui devraient assurer en 2014 70% de la production.

Depuis 2005, le réseau a permis le traitement de 500 000 enfants et la construction de compétences locales, grâce notamment au transfert de savoir-faire (commercial et technique) et de technologie, liés aux accords d'usage des brevets Nutriset.

En 2009, Nutriset poursuit sa stratégie de franchisage en créant un second réseau destiné à la production de ZinCfant (« Zinfield »), un produit destiné à la lutte contre la diarrhée aiguë. La mise en place de partenariats avec des laboratoires pharmaceutiques pour fabriquer directement dans les pays et régions où les besoins sont les plus forts permettra d'améliorer la disponibilité et l'accessibilité de comprimés de sulfate de zinc de haute qualité, à des prix abordables.

Les deux premiers membres du réseau ZinCField sont situés en Ethiopie (East African Pharmaceuticals, ou EAP) et en Tanzanie (Zenufa Laboratories), où la production a débuté en 2010.

En 2010, Nutriset a décidé d'expérimenter un nouveau modèle de vente directe aux consommateurs sur le segment BoP, notamment au Burkina Faso et au Niger. L'entreprise fait face aux difficultés de distribution et de marketing propres aux démarches BoP.

3. Le secteur des télécommunications

En 2010, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile dans les pays en développement s'élevait à 3,85 milliards - 15 fois plus qu'en 2000. Cette croissance phénoménale est à la fois le résultat de tendances structurelles - la libéralisation du secteur de la téléphonie mobile dans les pays en développement et le faible coût des infrastructures de téléphonie mobile relativement aux

infrastructures de téléphonie fixe - ainsi que de stratégies innovantes mises en œuvre par des entreprises du secteur – opérateurs téléphoniques et équipementiers. Trois grandes logiques sont à l'œuvre : développement de stratégies low-cost par les équipementiers, adaptation des offres par les opérateurs de téléphonie et développement de *mobile services*.

i. Développement de stratégies low-cost par les équipementiers

Le coût des téléphones mobiles a constitué, jusqu'à la fin des années 90, la barrière principale à l'accès à la téléphonie dans les pays en développement. Mais les équipementiers, conscients de l'opportunité économique que représentent les pays émergents, se sont mis à développer des téléphones low-cost. Le prix d'un téléphone basique a ainsi chuté en seulement quelques années, passant de 250\$ en 1997 à environ 20\$ aujourd'hui.

Encouragés notamment par le programme « *Emerging Market Handset* » de l'association GSM²⁴, la plupart des grands équipementiers ont mis en œuvre des stratégies low-cost.

Les stratégies low-cost des équipementiers

Motorola, par exemple, a lancé dans ce cadre le Motorola C113 à moins de 30\$. De même, Nokia a lancé en 2006 son premier téléphone low-cost à 40\$ et sa nouvelle version à 30\$ en 2009. Nokia est ainsi devenu l'un des acteurs majeurs de la révolution digitale en Afrique, avec des parts de marché de l'ordre de 58% sur le continent. Les opérateurs téléphoniques eux-mêmes se sont lancés dans l'offre de téléphones à bas prix, en s'alliant notamment à des équipementiers issus des pays émergents. C'est par exemple le cas de Vodafone qui a lancé en 2007, en partenariat avec l'équipementier chinois ZTE, ses premiers téléphones ultra low cost (de 25\$ à 45\$) en marque propre (Vodafone 125 et Vodafone 225). En 2010, l'opérateur a lancé le Vodafone 150 et le Vodafone 250, vendus respectivement à 15\$ et 20\$. Depuis 2007, 26 millions de téléphones ont été vendus. De même, Reliance Communications, le plus grand opérateur téléphonique indien, a lancé en 2007 trois téléphones low cost vendus entre 19\$ et 22\$ et en a vendu plus d'un million dans la semaine qui a suivi leur lancement.

Par ailleurs, les équipementiers et opérateurs sont de plus en plus nombreux à adapter ces modèles low-cost à l'environnement des pays en développement et à tenter notamment de pallier l'accès limité à l'électricité. Selon l'association GSM, 30% des personnes n'ayant pas accès à l'électricité possèdent un téléphone portable. Ces individus ont donc recours à la recharge « à la demande » et dans le bidonville de Kibera au Kenya par exemple, un utilisateur de téléphone mobile dépense en moyenne 3\$ par mois en recharge.²⁵ De nouvelles solutions de recharge « hors réseau » apparaissent, en particulier des téléphones solaires tels que le « Simu Ya Solar » lancé par Safaricom en 2009 et vendu à 40\$.

ii. Adaptation des offres existantes par les opérateurs de téléphonie

La « révolution du sachet » dans la téléphonie

De la même manière que dans le secteur de l'agro-alimentaire, les opérateurs de téléphonie - locaux en particulier - ont mis en œuvre des stratégies de « sachet marketing » : autrement dit, ils donnent la possibilité au consommateur d'acheter du temps de communication prépayé en très petites quantités

²⁴ Programme lancé en 2006 et visant à favoriser l'accès à la téléphonie mobile en fournissant des combinés à très bas prix aux opérateurs téléphoniques de 50 PED

²⁵ GSMA Development Fund, Green Power for Mobile : Charging Choices, 2009

et à très bas prix. Cette stratégie a largement contribué à la révolution mobile dans les pays en développement.

En Afrique notamment, le prépayé - qui représente 99% du marché de la téléphonie -, a favorisé l'accès rapide de la population à la téléphonie. Le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile a ainsi été multiplié par six depuis 2005, et la plupart des pays africains connaissent aujourd'hui des taux de pénétration de la téléphonie mobile supérieurs à 30%.²⁶

Ces stratégies ont largement été mises en œuvre par des opérateurs locaux devenus aujourd'hui des opérateurs transnationaux dominant le marché africain. MTN (Afrique du Sud) et Zain (Koweït) représentent avec Orange Africa 72% des abonnés, 80% des revenus générés et 75% des investissements en Afrique.

Le téléphone communautaire

Si d'immenses progrès ont été réalisés en matière d'accessibilité-prix des téléphones et du temps de communication dans les pays en développement, il n'en reste pas moins que la moitié des personnes vivant dans des zones couvertes par un réseau mobile vivent avec moins de deux dollars par jour. Les offres proposées par les équipementiers notamment restent donc largement inaccessibles aux plus pauvres. Les systèmes de téléphones communautaires ou partagés, apparus au Bangladesh et en Afrique du Sud dans les années 90 - dans la lignée du système de « party lines » qui a dominé avant la Seconde Guerre Mondiale aux Etats-Unis et en Angleterre -, ont donc été mis en œuvre par un certain nombre d'opérateurs pour favoriser l'accès du bas de la pyramide à la téléphonie.

Le modèle « Village Phone »

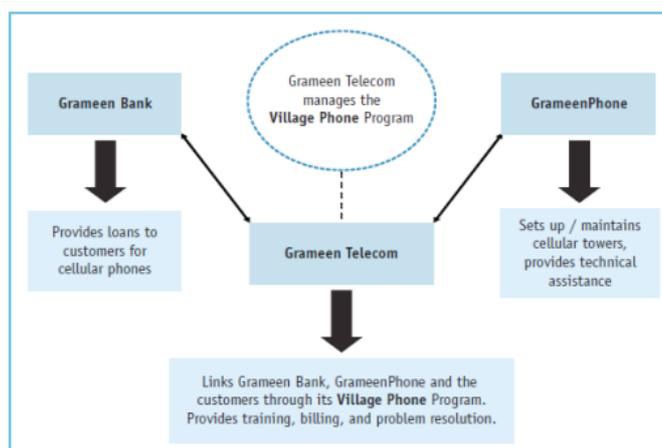
Contexte et description du programme

Alors que le Bangladesh ne comptait qu'un téléphone pour 500 personnes dans les années 90, le groupe Grameen décide en 1996 d'entrer sur le marché des télécommunications pour favoriser l'accès à la téléphonie mobile dans les zones rurales en créant Grameen Telecom.

Grameen Telecom s'associe alors à Telenor (un opérateur téléphonique norvégien) pour créer Grameen Phone qui se voit accorder en 1997 la quatrième licence GSM du pays.

Le programme « Village Phone », dont l'objectif est d'étendre l'accès à la téléphonie mobile aux villages du Bangladesh, est un partenariat entre Grameen Telecom, GrameenPhone et Grameen Bank. Il est géré par Grameen Telecom, tandis que GrameenPhone assure la gestion du réseau et des infrastructures. Le programme fonctionne de la façon suivante : Village Phone achète en gros du temps de communication à GrameenPhone ; Grameen Telecom revend ensuite ce temps de communication à des « phone ladies » dans les villages ; la Grameen Bank accorde des prêts à ces « phone ladies » pour leur permettre d'acheter un téléphone ; et celles-ci vendent du temps de communication dans leurs communautés (appels entrants et sortants).

²⁶ Guy Zibi, Promesses et incertitudes du marché africain de la téléphonie mobile, Secteur Privé & Développement - La revue de Proparco, n°4, nov. 2009



Source: GrameenPhone

Les coûts de démarrage pour un opérateur « village phone » comprennent l'achat d'un téléphone (130 dollars) et d'une antenne à amplificateur (entre 11 et 17 dollars) ; les charges de fonctionnement comprennent le temps de communication payé à Grameen Telecom, des frais d'utilisation répartis entre Grameen Telecom et Grameen Bank et des taxes gouvernementales.

Les impacts économiques du programme Village Phone

En 2009, 365 000 « phone ladies » étaient en activité dans 55 000 villages (sur les 68 000) que compte le Bangladesh. En 2006, le programme a généré un revenu annuel de près de 94 millions de dollars, soit 22% du chiffre d'affaires total de GrameenPhone.

Par ailleurs, la Grameen estimait en 2007 que le revenu annuel moyen des « phone ladies » s'élevait à 588 dollars (pour un PIB par habitant équivalent à 444 dollars au Bangladesh).

Pour les clients de Village Phone, l'accès à ce service de téléphonie fait gagner du temps et de l'argent (en évitant notamment des déplacements) et permet d'économiser en moyenne entre 2,5 et 10% du revenu mensuel moyen familial.

Aujourd'hui l'initiative a perdu de son attrait au Bangladesh compte tenu de la très forte pénétration des téléphones mobiles auprès des populations pauvres, même dans les zones rurales. Par ailleurs, un lourd conflit a opposé Muhammad Yunus et la direction de Telenor sur la gouvernance de Grameen Telephone.

La démultiplication du modèle

Le modèle « Village Phone » a été dupliqué dans de nombreux pays, notamment en Ouganda dans le cadre d'un partenariat entre l'opérateur téléphonique MTN et la Fondation Grameen. Initié en 2003, le programme MTN Village Phone comptait 9000 opérateurs en 2007. Un manuel de duplication Village Phone a même été édité en 2005, sur la base des expériences menées au Bangladesh et en Ouganda.

De la même manière, des « Community Phones » ont été mis en place dans le village de Mayange au Rwanda - l'un des 12 « millenium villages » en Afrique. Soutenu par le Millenium Promise -, le Earth Institute de l'université de Columbia et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), ce projet vise à lutter contre la pauvreté dans les communautés les plus démunies d'Afrique par la promotion de l'entrepreneuriat. A Mayange, Ericsson et MTN se sont associés au projet pour améliorer la connectivité du village en contribuant notamment à la création de « Community Phones » et de « Community Internet ». Au démarrage, en 2008, le projet portait sur 25 entrepreneurs Community Phone. Au cours des trois premiers mois (durée du pilote), ce service a permis une augmentation hebdomadaire des revenus des entrepreneurs de 22% en moyenne.

Movirtu, les Community Phone nouvelle génération

Movirtu est le pionnier du service de gestion de l'identité mobile (MIM) aux opérateurs mobiles desservant le BoP. Son produit phare, la technologie « MXShare », permet l'utilisation d'un téléphone portable par de multiples utilisateurs. Cette technologie, une fois installée sur le système d'un opérateur téléphonique, autorise un utilisateur ne possédant pas de téléphone portable à émettre et recevoir des appels et des SMS en se connectant à son compte à partir de n'importe quel téléphone. En séparant l'accès de la propriété, MXShare propose une solution pour assurer la connectivité des plus pauvres, dont le revenu est inférieur à 2\$ par jour, et qui n'ont pas les moyens d'acheter un téléphone portable.

Le modèle Movirtu repose sur un phénomène déjà existant de partage de téléphones portables : la plupart de ceux qui ne possèdent pas de téléphone portable possèdent en revanche une carte SIM et en font usage en « louant » le téléphone d'autres individus.

Movirtu vend le système MXShare aux opérateurs téléphoniques ; l'entreprise reçoit une partie des revenus générés par le MXShare et un pourcentage est redistribué aux propriétaires de téléphone mobile qui acceptent de partager leur téléphone avec des abonnés MXShare.

Si Movirtu se situe dans la lignée des téléphones communautaires, l'entreprise innove en cela qu'elle permet l'accès à une « identité mobile » individuelle. Elle permet donc aux plus pauvres d'accéder non seulement à la téléphonie personnalisée mais aussi à tous les mobile services qui s'y rattachent, notamment le mobile banking sur lequel nous reviendrons plus loin, le tout sans posséder de téléphone mobile.

iii. Développement des mobile services

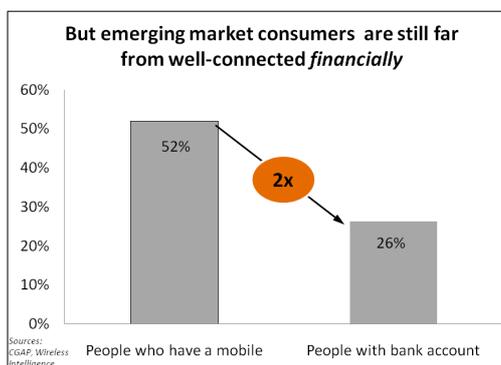
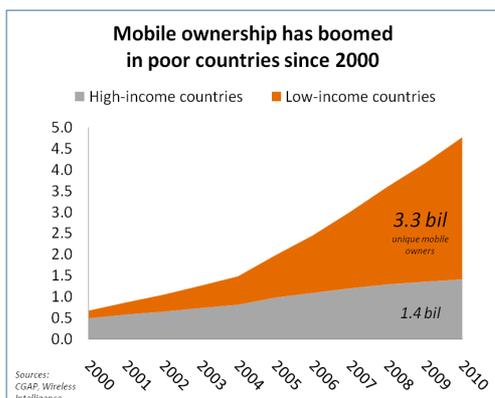
L'expansion phénoménale de la téléphonie dans les pays en développement au cours de la dernière décennie a conduit les multinationales du secteur des télécommunications, mais également les institutions internationales, les gouvernements et les ONG, à considérer de plus en plus les technologies mobiles comme un canal puissant de distribution de biens et services au bas de la pyramide. En effet, le raccordement de presque 4 milliards de personnes dans les pays émergents et en développement au réseau de téléphonie mobile constitue une opportunité unique en termes d'extension de l'accès à la santé, aux services financiers ou encore à l'éducation pour des populations qui se trouvaient jusque-là largement hors d'atteinte.

De nouveaux modèles sont donc développés par les entreprises du secteur des TIC - en particulier par les opérateurs téléphoniques -, pour relier la technologie mobile à des services qui augmentent la productivité, le revenu et la qualité de vie des populations pauvres à travers ce qu'il convient désormais d'appeler les « *mobile services* » (ou mServices). Ces mServices incluent notamment des services financiers (mobile banking), des services de santé (mobile health) et, dans une moindre mesure, des services agricoles et éducatifs.

Le mobile banking

Si l'accès à la téléphonie s'est accru de façon exponentielle dans les pays pauvres au cours de la dernière décennie - les pays en développement ont dépassé les pays développés en nombre d'abonnés (ils représentent les deux tiers des 4,77 milliards de téléphones dans le monde en 2010) -, les populations de ces pays restent largement exclues des services financiers. Les consommateurs des pays émergents ont en effet deux fois plus de chances de posséder un téléphone que de détenir

un compte en banque, et on estime que le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile non bancarisés ou sous-bancarisés devrait atteindre 2 milliards d'ici 2012.



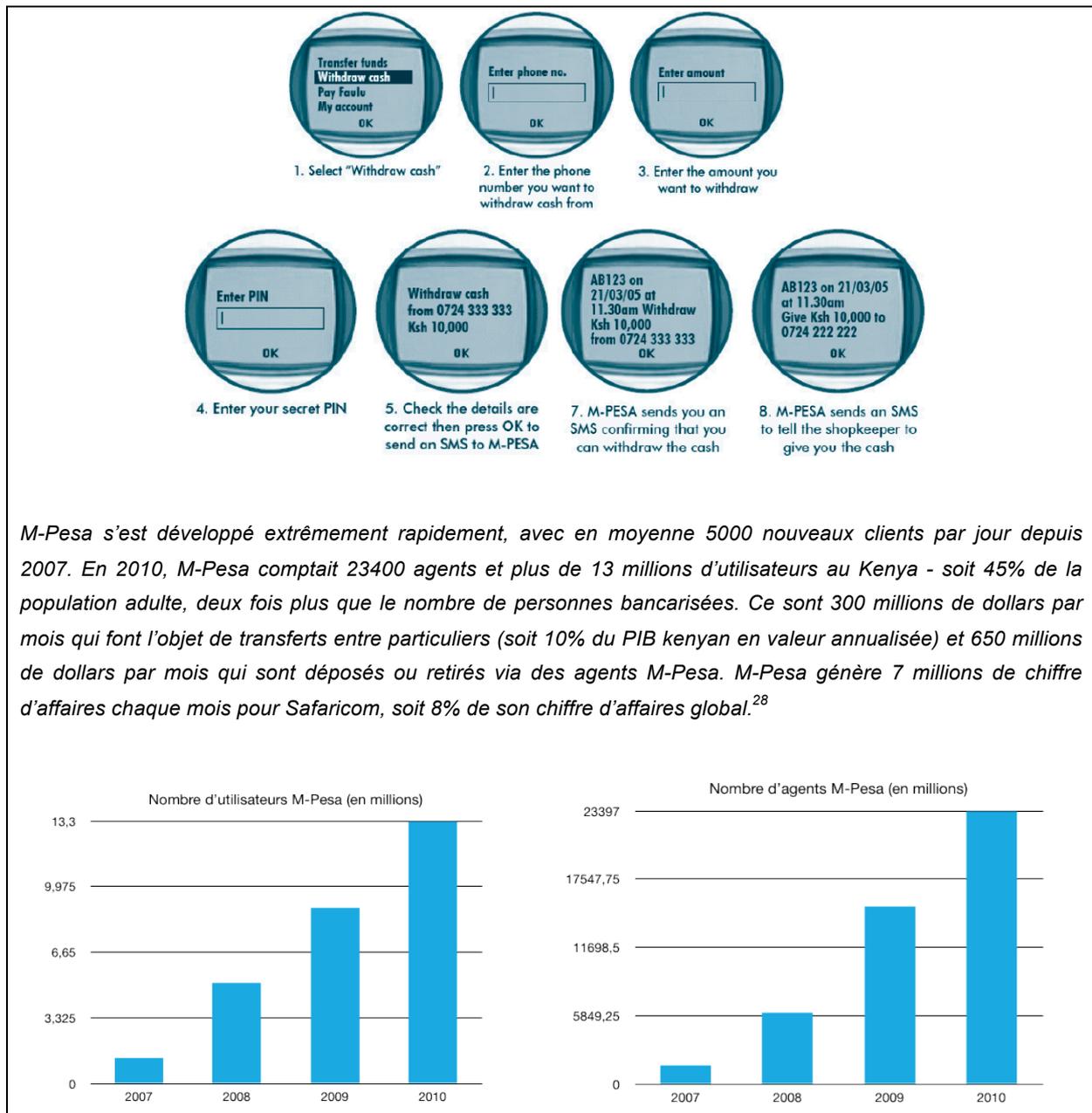
En 2011, 50 millions d'abonnés à la téléphonie mobile sont utilisateurs de services de *mobile money*. Ces nouveaux modèles d'accès aux services bancaires et financiers sont ainsi en forte expansion depuis le milieu des années 2000, avec aujourd'hui près d'une centaine de systèmes de mBanking à l'œuvre et plus de 80 en cours de développement.²⁷ M-Pesa en constitue actuellement l'exemple le plus abouti.

La révolution M-Pesa

Issu d'un partenariat public-privé en 2005 au Kenya (DfID, Commercial Bank of Africa, et l'institution de microfinance Faulu) avec l'aide de Microsoft qui fournit une partie de la technologie, M-Pesa s'est rapidement imposé comme l'un des systèmes de mobile banking les plus utilisés. Le système mis en place par Safaricom (filiale de Vodafone) permet aux Kenyans non bancarisés d'échanger de l'argent auprès d'un agent M-Pesa contre de « l'argent e-mobile » qu'il peut envoyer par SMS à son correspondant qui débitera cet argent auprès d'un autre agent M-Pesa. De nombreux services de paiement et de transfert d'argent sont proposés par l'opérateur : dépôt, retrait, transfert entre particuliers, recharge de crédit de téléphone, paiement de biens, paiement de factures ou encore remboursement de prêt.

Le fonctionnement de M-Pesa: exemple du retrait d'argent

²⁷ Association GSM, Mobile Money Exchange, <http://www.wirelessintelligence.com/mobile-money/unbanked/> (consulté le 1^{er} juin 2011)



M-Pesa s'est développé extrêmement rapidement, avec en moyenne 5000 nouveaux clients par jour depuis 2007. En 2010, M-Pesa comptait 23400 agents et plus de 13 millions d'utilisateurs au Kenya - soit 45% de la population adulte, deux fois plus que le nombre de personnes bancarisées. Ce sont 300 millions de dollars par mois qui font l'objet de transferts entre particuliers (soit 10% du PIB kenyan en valeur annualisée) et 650 millions de dollars par mois qui sont déposés ou retirés via des agents M-Pesa. M-Pesa génère 7 millions de chiffre d'affaires chaque mois pour Safaricom, soit 8% de son chiffre d'affaires global.²⁸

Les systèmes Wizzit en Afrique du Sud (lancé en 2004), Smart Money aux Philippines (lancé en 2000), MTN Mobile Money et Airtel Money (anciennement Zain Zap) en Afrique, mais également Orange Money qui a lancé son service en Côte d'Ivoire en 2009 fonctionnent sur des principes similaires.

Impact du mobile banking en termes d'accès aux services financiers dans les pays en développement

Une étude réalisée par la CGAP²⁹ (Consultative Group to Assist the Poor) en 2010, portant sur 18 fournisseurs de « branchless banking »³⁰ totalisant 50 millions d'utilisateurs, a tenté d'évaluer le potentiel réel du mobile banking

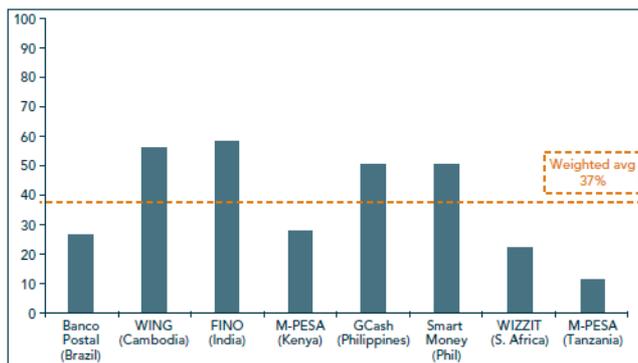
²⁸ Ignacio Mas, Amolo Ng'weno, Bill & Melinda Gates Foundation ; Three keys to M-PESA's success: Branding, channel management and pricing ; 2009

²⁹ CGAP; Branchless Bankin 2010: Who's served? At what price? What's next ?; Focus Note n°66, septembre 2010

³⁰ La CGAP désigne par « branchless banking » la fourniture de services financiers en dehors des agences bancaires conventionnelles, via les technologies de l'information et de la communication et des distributeurs micro-franchisés non affiliés à des banques.

en termes d'accès aux services financiers pour les plus pauvres en analysant le profil économique des utilisateurs de ce type de systèmes et le prix de ces services. Pour l'analyse du profil des utilisateurs, l'organisation s'est concentrée (pour des questions de rigueur scientifique et de disponibilité des données) sur 8 de ces fournisseurs de mobile banking³¹, représentant 3,73 millions d'utilisateurs actifs. La CGAP montre ainsi la capacité du branchless banking à impacter en peu de temps un très grand nombre d'individus. En effet, il apparaît qu'en moyenne 37% des utilisateurs actifs étaient auparavant non bancarisés. De plus, 5 des 8 fournisseurs étudiés comptent plus de personnes autrefois non bancarisées parmi leurs clients que la plus grande IMF de leurs pays respectifs - et ce résultat a été atteint en moins de 3 ans.

Figure 1: Percentage of active branchless banking clients who were previously unbanked



Source: Bosch and Anson (2008), Bowen and Goldstein (2010), Consulta (2010), FSD Tanzania (2009), Jack and Suri (2009), Leishman (2009), Morawczynski et al. (2010), Morawczynski and Pickens (2009), Pickens (2009), and CGAP interviews with senior managers of Banco Postal, FINO, and WING. See Annex 1 for additional detail.

Concernant le prix des services de branchless banking, la CGAP a montré que ces systèmes sont globalement plus abordables que les banques traditionnelles. Avec un coût mensuel moyen de 3,90\$, les systèmes de mobile banking s'avèrent être 19% moins chers que les banques classiques - ce chiffre atteint 38% lorsque le montant des transactions est faible (car les tarifs pratiqués dans le mobile banking sont proportionnels aux montants des transactions et non fixes comme dans le système bancaire traditionnel). Le mobile banking est également plus avantageux que le système informel en matière de transfert d'argent (50% moins cher). Par ailleurs, ce système est source d'importantes économies de temps et d'argent. Safaricom a ainsi montré que 47% des clients M-PESA au Kenya gagnent environ 3h (de temps de transport) et 3\$ (de coût de transport) par transaction.

Cette étude souligne toutefois deux limites importantes qui appellent à relativiser l'impact potentiel du mobile banking en termes d'accès aux services financiers.

Tout d'abord, la plupart des systèmes de mobile banking touchent encore majoritairement des individus qui étaient déjà bancarisés avant de souscrire au service. Ainsi, en 2009, 72% des clients M-Pesa au Kenya, 89% des clients M-Pesa en Tanzanie et 75% des clients de WIZZIT possédaient au moins un compte bancaire dans une institution financière formelle.

Par ailleurs, beaucoup de ces services restent encore inaccessibles aux plus pauvres. La CGAP révèle par exemple que le client moyen M-PESA aurait un patrimoine supérieur de 21% à celui des non utilisateurs M-PESA et des dépenses annuelles supérieures de 67% (équivalant à une dépense journalière moyenne de 11,64\$), et que les populations à bas revenus (gagnant moins de 10\$ par jour) ne représentent qu'un quart des utilisateurs actifs de WIZZIT, GCash et Smart Money.

³¹ Banco Postal (Brésil), FINO (Inde), Gcash (Philippines), M-PESA (Kenya), M-PESA (Tanzanie), Smart Money (Philippines), WING (Cambodge), WIZZIT (Afrique du Sud)

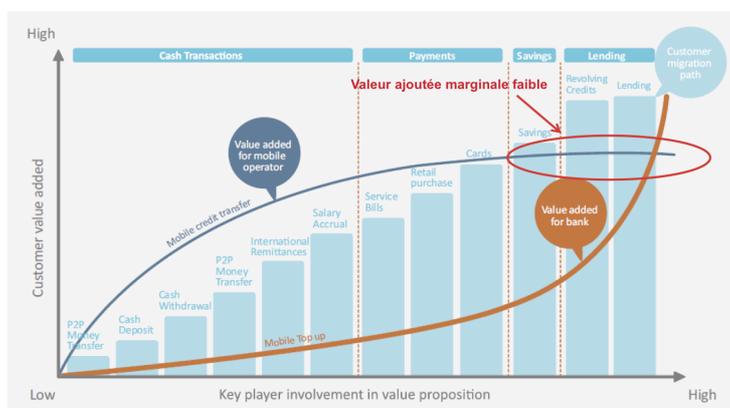
La grande majorité des systèmes de mobile banking mis en œuvre jusqu'à présent relèvent de la « première génération » qui permet principalement d'effectuer des paiements, des transferts d'argent et des remboursements de prêts. Une « deuxième génération » de mobile banking, actuellement testée par un certain nombre d'opérateurs téléphoniques, vise à répondre aux autres besoins des populations pauvres en services financiers tels que l'épargne, le crédit ou l'assurance, notamment en s'alliant à des banques ou à des institutions de microfinance.

Les offres de mobile-banking, deuxième génération

Safaricom s'est par exemple associé à Equity Bank au Kenya pour proposer M-Kesho, un service d'épargne et de micro-assurance. Ce service permet aux individus de créer un compte épargne rémunéré (hébergé par Equity Bank) en s'adressant aux agents M-PESA et d'effectuer des transferts d'argent entre leur compte M-Kesho et leur compte M-PESA. De la même manière, Bharti Airtel a noué un partenariat avec la State Bank of India en 2011 pour promouvoir l'accès aux services financiers en Inde.

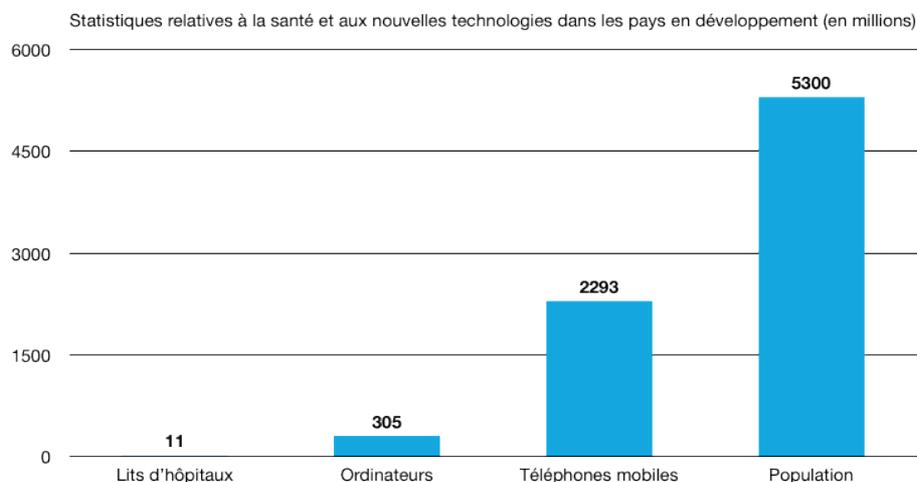
Suivant un schéma inédit, Telenor Pakistan a racheté en 2008 Tameer Microfinance Bank, suite à l'adoption par l'autorité pakistanaise d'une réglementation interdisant aux opérateurs téléphoniques d'offrir des services financiers. Les deux partenaires ont alors lancé en 2009 « Easypaisa », un système de mobile banking reposant sur un réseau de près de 11000 agents auprès desquels des opérations de paiement de factures et de transferts d'argent peuvent être réalisées – sans nécessairement être client de Telenor ni même avoir un téléphone mobile. Easypaisa effectue chaque mois plus d'un million de transactions et devrait proposer d'ici 2012 des produits d'épargne et de micro-assurance.

Il n'est cependant pas certain que ces projets pilotes aboutissent et que cette seconde génération de mobile banking se déploie aussi largement que la première. En effet, se pose pour les opérateurs un problème de compétence : s'il leur est aisé de gérer des portefeuilles électroniques mobiles, les opérateurs ont par nature plus de difficultés à gérer une offre de crédits, d'épargne ou d'assurance - à supposer en premier lieu que la réglementation permette à un opérateur téléphonique de proposer des services financiers. De plus, l'utilité marginale de nouveaux services financiers est faible pour les opérateurs, puisque le mobile payment contribue déjà largement à la réalisation des objectifs visés par ces nouveaux modèles - c'est-à-dire accroître la loyauté des consommateurs et réduire les coûts de distribution du temps de communication.



Le mobile-health

Le téléphone mobile apparaît de plus en plus comme un outil efficace d'accès à la santé pour les populations défavorisées. Le graphique ci-dessous illustre le potentiel immense offert par les technologies mobiles en termes d'accès aux soins dans les pays en développement, alors que les infrastructures de santé restent très largement limitées dans ces pays.



Un nombre croissant de pays en développement a recours aux technologies mobiles pour étendre l'accès aux soins aux populations pauvres et isolées. De plus en plus d'applications sont développées, en particulier pour : l'aide à la prise de traitement; la collecte de données et le suivi médical dans les zones reculées; la création de systèmes d'information sanitaire et d'outils de support pour les professionnels de santé ; la sensibilisation et la prévention ; la mise en œuvre de systèmes de réponse médicale d'urgence.

Le programme Vodafone mHealth Solutions

Vodafone est l'un des acteurs de pointe sur ces sujets. Depuis 2003 en effet, Vodafone réunit régulièrement un panel d'experts indépendants (universitaires, ONG), le « Vodafone Advisory Panel », pour réfléchir aux nouvelles applications que les technologies de l'information peuvent créer pour le développement des plus pauvres. En 2009, la Fondation Vodafone, avec la Fondation Rockefeller et la Fondation des Nations Unies, a fondé la mHealth Alliance visant à encourager les innovations dans le domaine du mobile health et leur diffusion dans les pays en développement. Depuis, d'autres organisations se sont ralliées à l'initiative, notamment l'association GSM, le U.S. Presidents Emergency Plan for AIDS Relief (PEPFAR) et Intel. La mHealth Initiative est à l'origine de deux grands projets : l'initiative HUB (www.healthunbound.org) dont l'objectif est de centraliser les ressources sur le mobile health (informations, connaissances, retours d'expérience), et la Maternal-newborn mHealth Initiative visant à lutter contre la mortalité maternelle et infantile par la promotion de solutions innovantes de mobile health.

Fin 2009, Vodafone a par ailleurs annoncé la création de Vodafone mHealth Solutions, une unité dédiée au développement de technologies et de services de mobile health pour les laboratoires pharmaceutiques, les gouvernements et autres professionnels de santé et construite sur la base des expériences menées par la Fondation Vodafone. Vodafone mHealth Solutions a ainsi contribué au projet « SMS for Life » en Tanzanie, en partenariat avec le programme Roll Back Malaria et Novartis, en fournissant un système d'aide à la gestion des stocks d'anti-paludéens pour lutter contre la malaria. Quelques semaines seulement après la mise en place du projet-pilote, le nombre de centres de soins en rupture de stock a diminué de 75% et le nombre de personnes ayant accès à un traitement contre la malaria a été multiplié par trois.

Si le mobile health suscite un fort enthousiasme parmi les opérateurs téléphoniques et les diverses organisations impliquées dans des programmes de développement, la plupart des projets de mobile health sont encore à l'état de pilotes, et leur impact réel en termes de santé reste à prouver.

Les services de mobile-agriculture

Enfin, le mobile est désormais de plus en plus exploité également en matière d'agriculture, pour améliorer l'accès aux informations de marché d'une part, et pour fournir un service d'assistance technique aux agriculteurs d'autre part. Divers types d'acteurs proposent aujourd'hui des applications de mobile agriculture : Reuters (Reuters Market Lite), Nokia (Nokia Life Tools), China Mobile (Nong Xin Tong) ou encore Google.

Farmer's Friend : la mise en relation des acheteurs et des vendeurs de produits agricoles

Google s'est ainsi allié à l'Application Lab de la Grameen Foundation pour développer deux applications testées en Ouganda : « Google Trader » et « Farmer's Friend ». Google Trader permet la mise en relation des acheteurs et des vendeurs de produits et de denrées agricoles. Les vendeurs envoient un SMS disant où ils se trouvent et ce qu'ils ont à offrir; l'information est mise à la disposition des acheteurs potentiels se trouvant à moins de 30km du vendeur pendant 7 jours. Les agriculteurs peuvent également, par ce système, trouver un camion ayant de la place pour transporter leur marchandise jusqu'aux marchés. Le service coûte 0,05\$ l'unité (prix d'un SMS). Farmer's Friend, lancé en 2009 en partenariat avec MTN, fournit des conseils agricoles et des prévisions météorologiques via SMS. L'agriculteur envoie sa question par SMS (ex: « comment planter des bananes? »); les mots clés de sa requête sont confrontées à la base de données et l'agriculteur reçoit un conseil en lien avec sa demande.

4. Le secteur de la santé

Le secteur de la santé diffère profondément des trois autres secteurs en matière de Recherche&Développement : l'accès aux médicaments et aux vaccins requiert en effet des financements considérables compte tenu du manque d'incitation qu'ont les laboratoires pharmaceutiques à investir dans des programmes de recherche au retour sur investissement plus qu'incertain.

Deux stratégies sont à l'œuvre aujourd'hui pour faciliter l'accès des populations les plus démunies aux médicaments.

i. Le développement de programmes de recherche dédiés

Le marché du médicament souffre d'une défaillance de long terme relative à ce que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) appelle les « maladies tropicales négligées ». Ces maladies, qui concernent quasi-exclusivement le monde en développement (ex : malaria, tuberculose, etc.) caractérisé par un pouvoir d'achat faible et/ou l'absence de payeurs institutionnels, font l'objet d'un intérêt minime en termes de recherche de la part des grands laboratoires pharmaceutiques et donc d'un manque cruel de produits destinés à leur prévention, à leur diagnostic et à leur traitement.

Face au manque d'incitation économique qu'ont les laboratoires pharmaceutiques à investir dans des programmes de recherche au retour sur investissement plus qu'incertain, deux types de solutions ont été mises au point pour encourager la recherche sur les maladies tropicales négligées : les programmes dits de « Push », qui subventionnent l'investissement (*input*) dans la recherche à travers des aides financières ou des crédits d'impôts, et les programmes dits de « Pull » qui récompensent les résultats (*output*) de la recherche, en s'engageant par exemple par avance à acheter une certaine quantité du produit désiré à un certain prix.

Si les programmes de « push » sont en général bien adaptés à la recherche fondamentale, ils présentent toutefois un certain nombre d'inconvénients. Sur le plan de la gouvernance se pose en effet la question de l'objectivité et de l'indépendance politique du choix de l'attribution des subventions en termes de bénéficiaire (pourquoi tel laboratoire et non tel autre ?) et de maladie ciblée (pourquoi subventionner la recherche pour telle maladie et non pour telle autre ?). Se posent également la question du contrôle (comment s'assurer que les fonds attribués sont utilisés à bon escient ?) et le problème des effets d'aubaine (dans le cas du crédit d'impôts, un laboratoire pourrait avoir tendance à « renommer » certains de ses programmes de recherche pour les rendre éligibles).

Les programmes de « pull » ont quant à eux l'avantage de n'engager financièrement l'autorité publique qu'une fois le médicament mis au point, avec cependant une limite claire (qui rend ce type de programmes inadapté à la recherche fondamentale) : le résultat doit être déterminé à l'avance.

Depuis le milieu des années 1990, les programmes de « push » ont largement pris la forme de « Product Development Partnerships » (PDP), des partenariats public-privé destinés à pallier la défaillance du marché du médicament dans les pays en développement. Financés par des fonds publics et philanthropiques, les PDP encouragent les laboratoires pharmaceutiques et les universitaires à entreprendre des programmes de recherches sur des maladies spécifiques.

En 2010, l'International AIDS Vaccine Initiative (IAVI) recensait 26 PDP pour le développement de médicaments et de vaccins contre des maladies infectieuses négligées.³² Le *Drugs for Neglected Diseases Initiative* (DNDi) et le *Medicines for Malaria Venture* (MMV) comptent parmi les plus importants.

- Le DNDi est une organisation de recherche et développement collaborative à but non lucratif engagée dans le développement de nouveaux traitements contre la malaria, la maladie du sommeil ou encore la maladie de Chagas. Le DNDi, fondé en 2003 par un groupe d'organisations issues du secteur public et associatif³³, avec le soutien du programme spécial des Nations Unies pour la recherche sur les maladies tropicales³⁴ (TDR), travaille en collaboration avec l'industrie pharmaceutique et les universitaires avec l'objectif de développer 6 à 8 nouveaux traitements contre les maladies ciblées d'ici 2014. Le DNDi a d'ores et déjà mis au point deux nouveaux traitements anti-paludéens :
 - o L'ASAQ : développé en partenariat avec Sanofi Aventis pour l'Afrique subsaharienne et lancé en 2007, il est produit au Maroc et vendu à 0,5 dollar pour les enfants et à 1 dollar pour les adultes. Plus de 80 millions de doses ont été distribuées.
 - o L'ASMQ : développé en partenariat avec Farmanguinhos / Fiocruz pour l'Asie et l'Amérique Latine et lancé en 2008.

³² IAVI, *Innovative Product Development Partnership – Advancing Global Health and Economic Development Goals*, Policy Brief 26, Septembre 2010

³³ Fondation Oswaldo Cruz (Brésil), Indian Council for Medical Research, Kenya Medical Research Institute, Ministère de la Santé de Malaisie, Institut Pasteur (France), Médecins Sans Frontières

³⁴ Programme commun PNUD, Banque Mondiale, OMS, UNICEF

- Fondé en 1999, le MMV est un partenariat spécialisé sur la recherche contre le paludisme. Il repose sur un réseau de près de 130 partenaires (donateurs, laboratoires pharmaceutiques, secteur public, ONG, etc.). La plupart des grands laboratoires y sont associés. En 2009, Novartis et le MMV ont lancé Coartem Dispersible, un anti-paludéen spécialement conçu pour les enfants. 64 millions de traitements ont été distribués dans 35 pays.

Parallèlement, le système de « pull » a été promu ces dernières années à travers l'« *advance market commitment* » (AMC), un accord par lequel des autorités publiques ou des donateurs privés s'engagent à l'avance à acheter une certaine quantité de médicaments ou de vaccins pour un certain prix unitaire, avant même que ceux-ci aient été développés, créant ainsi les conditions d'un marché viable pour les laboratoires de recherche. Le premier AMC a été lancé en 2007 pour encourager la recherche contre le pneumocoque (l'une des causes majeures de mortalité parmi les enfants de moins de cinq ans dans les pays en développement). Cinq gouvernements (Canada, Italie, Norvège, Russie, Royaume-Uni) et la Fondation Bill & Melinda Gates se sont engagés à acheter le futur vaccin pour 1,5 milliard de dollars, tandis que l'Alliance GAVI (Global Alliance for Vaccines and Immunisation) s'est engagée à lever 1,3 milliard de dollars supplémentaires. La réussite de ce pilote permettrait de sauver 7 millions d'enfants d'ici 2030.

Selon la Fondation *Access to Medicine*³⁵, la plupart des efforts de recherche et développement entrepris dans l'industrie pharmaceutique se concentrent sur le SIDA, la tuberculose et la malaria. GlaxoSmithKline, Merck&Co, Novartis, Pfizer et Sanofi Aventis sont les plus engagés en termes de R&D innovante puisqu'ils comptent chacun au moins trois programmes de recherche sur des maladies touchant gravement les pays en développement. Par ailleurs, de plus en plus de laboratoires créent des centres de recherche entièrement dédiés aux maladies tropicales. C'est le cas d'AstraZeneca, Eli Lilly, GlaxoSmithKline et Novartis.

Institute One World Health : un laboratoire pharmaceutique à but non lucratif

Fondé en 2001 par Victoria Hale, l'Institute One World Health est le premier laboratoire à but non lucratif destiné exclusivement à la recherche et à la production de médicaments pour les pays pauvres. Le credo de l'institut est le suivant: « To have affordable drugs, we have to have affordable drug development ». Grâce au soutien de la fondation Bill & Melinda Gates et à des partenariats avec des laboratoires « traditionnels », One World Health a déjà mis sur le marché un traitement contre la leishmaniose, l'une des principales causes de mortalité dans les pays en développement. D'autres médicaments sont en cours de développement.

Enfin, soulignons que la collaboration entre pairs est importante du point de vue de la recherche médicale car elle permet une coordination des acteurs et une mise en commun des ressources pour une plus grande efficacité. Si la coopération intra-sectorielle se fait encore rare dans l'industrie pharmaceutique, la tendance est tout de même à la mise en œuvre de partenariats privé-privé, comme le montre la création en 2009 de ViiV Healthcare, le laboratoire commun de GlaxoSmithKline et Pfizer spécialisé dans la recherche contre le SIDA.

ViiV Healthcare, qui réunit l'expertise complémentaire des deux laboratoires, possède déjà 10 médicaments pour le VIH grâce à l'addition des deux portefeuilles, et prévoit la commercialisation d'une nouvelle molécule ou d'une nouvelle combinaison fixe chaque année à partir de 2013. Tous les anti-rétroviraux produits par le nouveau laboratoire sont vendus à prix coûtant (*not-for-profit pricing*)

³⁵ Access to Medicine Index 2010

dans tous les pays les moins avancés, à bas revenus et d'Afrique subsaharienne - qui représentent 80% de la population vivant avec le SIDA. Pour ces mêmes pays, ViiV Healthcare s'est engagé à accorder des licences volontaires gratuites pour tous ses produits, à tout fabricant de médicaments génériques.

ii. L'accès aux médicaments existants pour les populations à bas revenus

Beaucoup de médicaments existants restent trop coûteux pour les populations pauvres qui y consacrent souvent la majeure partie de leurs revenus selon l'OMS³⁶. Les laboratoires pharmaceutiques s'efforcent ici d'améliorer la situation via deux initiatives principales : la mise en place de politiques de prix différenciés, qui consistent à adapter le prix des médicaments au pouvoir d'achat du segment considéré et l'assouplissement de la gestion de la propriété intellectuelle, notamment via des politiques de partage des molécules brevetées.

Elaborer des stratégies de prix différenciés

Le prix des médicaments constitue aujourd'hui encore un obstacle majeur à leur adoption dans les pays en développement. Les pratiques de prix « équitable », définies par l'OMS comme des pratiques de fixation de prix visant à rendre les médicaments plus abordables pour les populations défavorisées, sont de plus en plus répandues dans l'industrie pharmaceutique. Un certain nombre de laboratoires ont ainsi mis en place des stratégies de prix différenciés consistant à adapter le prix des médicaments au pouvoir d'achat du segment considéré. La différenciation peut se faire entre pays et/ou à l'intérieur d'un même pays. Les politiques de prix réduits appliquées uniformément sont particulièrement adaptées aux pays les moins avancés, tandis que la différenciation intra-pays convient davantage aux pays émergents où coexistent souvent des classes moyennes émergentes et des communautés pauvres.

D'après la fondation *Access to Medicine*, les politiques de prix différenciés sont de plus en plus pratiquées par les laboratoires : 13 des 20 laboratoires de recherche analysés pour le classement 2010 ont introduit la fixation de prix différenciés entre pays en développement et pays développés.³⁷ GlaxoSmithKline, par exemple, a pris des engagements forts en termes de prix pour faciliter l'accès aux médicaments dans les pays en développement. Dans les PMA, le prix des médicaments et des vaccins représentent respectivement moins de 25% et de 10 à 20% du prix proposé dans les pays développés (plus d'1 milliard de vaccins ont pu être distribué aux pays les plus pauvres dans ce cadre). Dans les pays à revenu moyen, les prix sont fixés au cas par cas, en fonction du pouvoir d'achat local.

En revanche, un nombre plus limité de laboratoires sont parvenus à mettre en place des mécanismes de prix différenciés « intra-pays » (Abbott, Boehringer-Ingelheim, GlaxoSmithKline, Merck & Co, Novartis, Novo Nordisk), en raison des difficultés évidentes que cela pose, notamment en termes de distribution.

Si ces stratégies de prix différenciés permettent d'introduire davantage d'équité dans l'accès aux médicaments, elles peuvent toutefois s'avérer inefficaces, en particulier en raison du risque de cannibalisation et de détournement des médicaments vers des pays ou des communautés qui n'étaient pas au départ ciblées par les réductions de prix. Se pose également la difficulté pour les

³⁶ Organisation Mondiale de la Santé, *Equitable Access to Medicines: A Framework for Collective Action – WHO Policy Perspectives on Medicines*, 2004

³⁷ Abbott, Bayer, Boehringer-Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, Gilead, GlaxoSmithKline, Johnson&Johnson, Eli Lilly, Merck & Co, Novartis, Novo Nordisk, Roche, Sanofi Aventis

laboratoires de s'assurer que la réduction de prix bénéficie bien, au final, au consommateur visé et non aux marges des multiples intermédiaires qui assurent la distribution du produit.

Afin de garantir l'efficacité de sa stratégie de prix différenciés, Novartis a décidé de travailler en collaboration avec des institutions internationales. Le laboratoire qui dispose d'une gamme de produits spécialement dédiée aux pays en développement propose également, à l'intérieur de certains de ces pays, un prix différencié pour le secteur public (les médicaments sont vendus à prix coûtant), défini en partenariat avec l'OMS. De plus, pour les pays où la distribution de médicaments ne fait pas l'objet de régulation, Novartis envisage de s'associer à l'*Affordable Medicine Facility* - malaria (AMF-m), une initiative du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme visant à permettre aux pays pauvres de s'approvisionner en anti-paludéens à prix réduits.

Dans ce même souci d'efficacité, Novo Nordisk a quant à lui lancé en Tanzanie un projet pilote d'engagement des distributeurs locaux pour éviter que les baisses de prix consenties par le laboratoire ne soient annulées par l'augmentation des marges des grossistes et distributeurs. Cette initiative a permis de réduire de 50% le prix payé par le consommateur final.

Imaginer de nouveaux modèles de financement pour faciliter l'accès aux soins et aux médicaments

Certaines entreprises explorent de nouveaux modèles de financement, notamment en partenariat avec des acteurs du secteur de la micro-finance pour faciliter l'accès des plus pauvres aux soins et aux médicaments. C'est par exemple le cas de Pfizer.

Les partenariats innovants de Pfizer

Dans le cadre du groupe de travail créé par la division « marchés émergents » de Pfizer en 2009 (appelé « Global Access Strategy ») et visant à explorer et à développer de nouveaux modèles économiques pour l'accès aux médicaments, le laboratoire franco-américain a noué au cours des trois dernières années un certain nombre de partenariats innovants.

En particulier, Pfizer s'intéresse de près aux nouveaux modèles de financement pour l'accès aux soins des populations défavorisées développés par certains acteurs de la micro-finance, comme en témoignent les partenariats établis avec Grameen Health en 2008 et avec PlaNet Finance en 2009.

Le partenariat avec la Grameen consiste à identifier les voies d'amélioration possibles du système d'accès aux soins mis en place par Grameen Health dans les zones rurales du Bangladesh, dans l'objectif de concevoir un modèle économique durable pouvant être répliqué dans d'autres pays émergents et en développement.

De même, le partenariat avec PlaNet Finance - organisation de soutien à la microfinance - en Chine vise à analyser les besoins médicaux et les modèles de distribution de soins dans les zones rurales chinoises pour ensuite définir un modèle commercial pérenne permettant d'améliorer l'accès des 525 millions de pauvres aux soins et aux médicaments.

Assouplir les règles et favoriser le partage de la propriété intellectuelle

La tendance est également, parmi les laboratoires pharmaceutiques, au partage de la propriété intellectuelle à travers notamment un accès libre aux banques de composés (bases de données de

molécules brevetées ayant une efficacité prouvée contre certaines maladies). Ce type de pratique a été majoritairement adopté au sein de l'industrie pharmaceutique³⁸.

GlaxoSmithKline, engagé par la voix de son directeur général Andrew Witty à adopter une « gestion plus flexible de la propriété intellectuelle »³⁹, a par exemple lancé en 2009 son « *Open Lab* ». Ce programme de 8 millions de dollars vise à donner à 60 chercheurs du monde entier un accès libre au laboratoire de Tres Cantos (Espagne) - le centre de recherche de GSK dédié au monde en développement, et à ses 13 500 composés anti-paludéens.

Par ailleurs, Novartis et Merck&Co ont tous deux annoncé en 2010 que tout médicament issu des recherches menées par leurs instituts dédiés aux maladies tropicales négligées serait vendu à prix coûtant. ViiV Healthcare et l'initiative TB Drug Discovery de Eli Lilly's fonctionnent sur le même principe.

Les brevets et licences

La protection des brevets crée les conditions de marché permettant aux laboratoires pharmaceutiques de recouvrer leurs coûts de recherche et développement passés et d'investir continuellement dans la recherche pour le développement de produits futurs. Avec l'adoption des accords TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) en 1994, la question des brevets est devenue l'objet central du débat sur l'accès aux médicaments dans les pays en développement. Alors que ces pays pouvaient auparavant s'approvisionner en médicaments génériques à bas prix auprès d'autres pays en développement ou émergents, ceux-ci ont désormais l'obligation de garantir la protection des brevets pendant au moins 20 ans, subissant alors - notamment en termes de prix - les effets du monopole accordé par là même aux laboratoires.

Les accords TRIPS prévoient toutefois des exceptions qui ont été reconfirmées par les accords de Doha de 2001. En particulier, les pays peuvent faire appel à la licence obligatoire⁴⁰ et aux importations parallèles⁴¹, et les pays les moins avancés ont jusqu'à 2016 pour appliquer les accords TRIPS.

Afin de préserver la pérennité économique de leur modèle et de contribuer à la fois à un accès élargi aux médicaments dans les pays en développement, les laboratoires pharmaceutiques ont en général recours à deux types de stratégies : respecter les « flexibilités » prévues par les accords TRIPS et accorder des licences volontaires à des laboratoires de pays en développement.

Le respect des exceptions prévues par TRIPS consiste pour la plupart des entreprises à ne pas faire enregistrer leurs brevets dans les pays les moins avancés (13 des 20 laboratoires interrogés par la fondation Access to Medicine ont pris cet engagement pour certains de leurs produits). Certains vont même plus loin. C'est le cas par exemple de Sanofi Aventis qui, par le biais de sa coopération avec le DNDi, a décidé de renoncer à ses droits de propriété sur ses antipaludéens dans tous les pays. De même, Roche s'est engagé à ne breveter aucun médicament dans les PMA et à n'intenter aucune action légale contre les génériqueurs approvisionnant les PMA. Les accords de licence volontaire consistent, pour un laboratoire détenteur d'un brevet à accorder de plein gré à un tiers (en général, un génériqueur) une licence autorisant ce dernier à produire, vendre et distribuer le produit faisant l'objet du brevet. Ce système qui permet une concurrence accrue sur le marché du médicament favorise la baisse des prix et l'augmentation de la production tout en garantissant une source de revenus au détenteur du brevet (les droits de licence). Les laboratoires pharmaceutiques sont encore peu nombreux à pratiquer ce type

³⁸ Access to Medicine Index 2010

³⁹ Andrew Witty, *Big Pharma as a Catalyst for Change*, Discours du 13 février 2009 à la Harvard Medical School

⁴⁰ La licence obligatoire permet à un gouvernement d'autoriser un tiers ou une agence gouvernementale à utiliser une invention brevetée sans le consentement du détenteur du brevet

⁴¹ Importation, sans le consentement du détenteur du brevet, d'un produit breveté vendu dans un autre pays, soit par le détenteur du brevet, soit avec son consentement.

d'accord. Le laboratoire américain Gilead, l'entreprise la plus avancée en la matière, faisait état de 14 licences volontaires non-exclusives en 2009, concernant 95 pays en développement. Les génériques titulaires sont libres de fixer leurs prix de vente, mais ils doivent reverser 5% de leur chiffre d'affaires à Gilead. GlaxoSmithKline fait également de plus en plus appel au système de licence volontaire : en 2009, le laboratoire en avait accordé 9 à des producteurs africains dont Aspen PharmaCare (Afrique du Sud) qui a obtenu une licence gratuite sur un anti-rétroviral.

Le rôle croissant des génériques

Si les laboratoires de recherche traditionnels contribuent fortement à l'élargissement de l'accès à la santé par la découverte de nouveaux médicaments, il nous faut signaler que les fabricants de médicaments génériques jouent désormais un rôle essentiel dans l'accessibilité accrue (en termes de prix) des médicaments existants.

En effet, avec l'arrivée à expiration d'un nombre croissant de brevets (notamment sur les médicaments « blockbusters »), et l'augmentation de l'offre et de la concurrence qui en résulte, la production de médicaments génériques donne lieu à de fortes baisses de prix. L'exemple des anti-rétroviraux le montre : en mai 2000, la version brevetée d'un anti-rétroviral courant coûtait 10400 dollars par an et par patient ; en octobre 2000, un générique indien offrait le même médicament pour 800 dollars ; et en octobre 2001, cet anti-rétroviral était vendu 295 dollars par les génériques (et 712 dollars par les laboratoires de recherche).

Les génériques issus des pays émergents - et tout particulièrement de l'Inde - sont ainsi devenus les principaux fournisseurs de médicaments des pays en développement. Médecins Sans Frontières, qui a montré en 2007 que 67% des médicaments produits en Inde sont exportés vers d'autres pays en développement, a alors qualifié ce pays de « pharmacie du monde en développement ».⁴²

Renforcer les capacités locales de recherche, de production et d'approvisionnement des médicaments

Enfin, soulignons que le renforcement des capacités locales de recherche, de production et d'approvisionnement est essentiel en termes d'accessibilité aux médicaments existants pour les pays en développement.

La plupart des laboratoires soutiennent la recherche locale en aidant à son financement (bourses pour des étudiants ou pour des programmes de recherche clinique). Abbott, AstraZeneca, Eisai, Novartis et Pfizer détiennent des centres de recherche ou participent à des programmes de recherche collaboratifs dans les pays en développement, employant des travailleurs et des chercheurs locaux. L'Institut des maladies infectieuses (IDI) de Pfizer à Kampala (Ouganda), par exemple, vise à améliorer l'accès aux soins pour les malades du SIDA à travers la recherche et la formation au sein d'institutions universitaires africaines. L'IDI finance près de 20 projets de recherche. De la même manière, Novartis soutient la recherche sur la dengue, la tuberculose et la malaria en Indonésie à travers un partenariat de recherche, le NEHCRI (Novartis Institute for Tropical Diseases - Eijkman Institute - Hasanuddin University Clinical Research Initiative). Novartis offre par ce biais à des professionnels de santé son expertise, des technologies et un soutien financier.

Certains laboratoires participent également à la construction des capacités locales de production par le biais du transfert de technologie. Roche, par exemple, a lancé en 2006 son programme « AIDS

⁴² Médecins Sans Frontières; *Examples of the Importance of India as the Pharmacy for the Developing World*; 2007

Technology Transfer Initiative » destiné à former des producteurs des PMA et d'Afrique subsaharienne à la fabrication d'anti-rétroviraux. Des équipes de Roche travaillent aux côtés des génériqueurs locaux pour assurer le transfert de technologie et les aider à atteindre les standards de production internationaux.

En termes d'approvisionnement, la plupart des entreprises engagées se concentrent sur la lutte contre le détournement de médicaments et la contrefaçon (Abbott, Johnson&Johnson, GlaxoSmithKline, Pfizer, Merck & Co, AstraZeneca). Certains laboratoires cherchent également à lutter contre les ruptures de stocks. C'est le cas de Novartis qui travaille en collaboration avec le Ministère de la Santé de Tanzanie pour améliorer les systèmes de prévision et d'approvisionnement des centres de santé à travers son programme « SMS for Life ». Ce système permet de collecter, en temps réel, des informations relatives aux niveaux des stocks d'antipaludéens de 4600 dispensaires.

En conclusion de ce vaste panorama des stratégies d'accessibilité dans les quatre secteurs étudiés, nous pouvons retenir que globalement, les entreprises mènent une double démarche d'adaptation et d'exploration. Tandis que les démarches d'adaptation ne peuvent que très partiellement aujourd'hui s'appliquer aux populations très pauvres, les démarches d'exploration sont des démarches longues de R&D. Elles posent par ailleurs les questions classiques de l'innovation de rupture : les entreprises multinationales, où les routines organisationnelles sont parfois difficiles à rompre, sont-elles capables de mener ce type d'innovation ?

Plusieurs voies sont possibles pour répondre à ce défi : l'« *open innovation* » (Procter&Gamble est particulièrement en avance sur ce sujet, notamment avec son site « *Open to Ideas* » et sa structure dédiée *P&G Future Work*, véritable écosystème d'innovation qui réunit start-ups, laboratoires de recherche de P&G, et réseaux de consommateurs), l'incubation de structures d'entrepreneuriat social (comme le fait Danone avec son fonds danone.communities par exemple) ou le processus de « co-création », qui repose sur le concept de partenariats.

B. De nouveaux partenariats

La plupart des entreprises multinationales s'efforcent de mener des stratégies d'inclusion en partenariat avec d'autres acteurs. Ces partenariats, qui répondent à un double enjeu de légitimité et d'efficacité, sont l'une des grandes vertus de ces stratégies d'accessibilité.

1. *Le double enjeu des stratégies partenariales : efficacité et légitimité*

i. *Un enjeu de légitimité*

Ces partenariats répondent en premier lieu à un enjeu de légitimité : l'entreprise ne peut agir seule en matière de développement et doit, pour travailler en confiance avec des populations démunies et dans des contextes politiques spécifiques, savoir s'entourer des partenaires associatifs ou publics *ad hoc*.

On le sait, la pauvreté ne saurait se résumer à une simple logique monétaire. Les travaux d'Amartya Sen⁴³, avec d'autres chercheurs, ont apporté une fondation conceptuelle d'une approche large du développement humain, défini comme un *processus visant à élargir les choix des personnes et à renforcer leurs capacités* (l'éventail de ce que les personnes peuvent être et faire). Bien loin de l'éradication de la seule pauvreté financière, le sens de la lutte contre la pauvreté est de mettre les personnes au centre du développement. Cela signifie que les êtres humains réalisent leur potentiel, élargissent leurs choix et profitent de leur liberté pour mener les vies auxquelles ils tiennent. La pauvreté ne saurait ainsi se confondre avec la faiblesse des revenus et relèverait avant tout d'une « privation des capacités ». Sen rappelle ainsi que « l'objectif du développement concerne la mise en valeur des libertés réelles auxquelles aspirent les gens ». A ce titre, toute stratégie de lutte contre la pauvreté s'articule autour de volets financiers et extra-financiers (prévention, sensibilisation, accompagnement, etc.).

Appliqués à l'entreprise, cela signifie qu'il ne s'agit pas simplement de produire et de distribuer de nouveaux *biens*, même essentiels, mais bien plus largement de modifier ou de construire des *liens* sociaux et culturels. Comme le dit Alain Lipietz, « les biens communs ne sont pas des choses mais des rapports sociaux ». Ceci est d'autant plus fort dans les secteurs des biens et services essentiels où la dimension politique joue un rôle fondamental. Cette dimension renvoie à la question plus large des biens publics mondiaux.

Or ces liens sont autant de rapports politiques que l'entreprise ne saurait modifier sans précaution préalable. L'entreprise ne peut simplement « *produire, packager et distribuer des solutions sociales et la transformation sociale ne peut pas être du seul ressort du marché* »⁴⁴, comme le dit Michael Edwards.

En d'autres termes, la lutte contre la pauvreté est un processus social et politique dans lequel l'entreprise ne saurait agir seule. Elle doit au contraire s'inscrire pour être légitime dans des logiques plus larges de transformation sociale en partenariat avec des autorités publiques ou des organisations de la société civile. Beaucoup de professionnels du développement estiment dans ces conditions que la légitimité ne peut qu'être collective. Il s'agit donc de développer des partenariats avec des organisations ou les communautés elles-mêmes pour mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques.

ii. Un enjeu d'efficacité

Il s'agit en outre d'une question d'efficacité des stratégies mises en place : pour être véritablement innovante et pertinente, l'entreprise ne peut ni ne doit agir seule sur ces nouveaux territoires. En particulier, les associations ou les entrepreneurs sociaux peuvent se révéler des partenaires indispensables en termes de distribution ou de marketing.

En effet, seuls ces intermédiaires sociaux locaux connaissent les populations concernées et leurs modes de consommation. Une entreprise multinationale - dont les équipes, malgré les efforts de diversité qui peuvent présider aujourd'hui au recrutement dans certaines entreprises, restent relativement homogènes - a les plus grandes difficultés à concevoir des biens ou des offres de services à destination de populations dont elle ne connaît en général rien. Il est à cet égard

⁴³ Development as freedom, Albert Kopf, 1999

⁴⁴ Michael Edwards, Just another Emperor

indispensable de pouvoir bénéficier de l'expérience et de l'expertise de professionnels de l'ingénierie sociale.

A l'inverse, le succès des stratégies d'accessibilité repose sur le lien de confiance qui peut s'établir avec les personnes en situation de précarité. Là encore, les multinationales souffrent de très forts handicaps. De nombreuses entreprises sont parfois vues davantage comme une menace que comme un allié potentiel. Seul le temps permet de construire une forme de confiance avec des personnes en situation de pauvreté. Et ce temps est consacré par les professionnels sociaux sur le terrain depuis des années. La confiance qui en découle ne saurait se décréter par les entreprises.

2. Quatre natures de partenariats

i. Les partenariats avec les populations locales

De nombreux experts, à l'image de Robert Chambers⁴⁵, recommandent la participation des usagers finaux à la conception de l'offre de transport qui leur est faite. Stuart Hart et Erik Simanis ont cherché à formaliser un protocole pour encourager les entreprises à mettre en place des mécanismes de co-création avec les populations locales pour définir avec elles une offre répondant effectivement à leurs attentes⁴⁶. Ces modèles dits de « co-création » constituent ainsi une alternative intéressante pour les entreprises en quête de légitimité et d'efficacité économique : il s'agit de passer d'un modèle de « ventes de produits et de services à des populations pauvres » à la « co-création » de modèles économiques susceptibles de répondre judicieusement aux attentes réelles des consommateurs.

Les travaux de Stuart Hart et Erik Simanis mettent ainsi l'accent sur la nécessité d'impliquer le plus en amont possible les *consommateurs* pauvres. En d'autres termes, les populations pauvres doivent être intégrées à la réflexion sur les produits / services à développer afin de répondre à leurs besoins spécifiques sans créer d'offres inutiles. Cette notion de *co-création* est un enjeu essentiel et est devenu constitutive des stratégies *BoP* : à la différence des modèles *low-cost*, il s'agit pour les entreprises de s'inscrire dans le cadre des valeurs locales et des mécanismes locaux d'échanges afin de devenir *in fine* « indigènes » et de véritablement prendre en considération les populations locales. Ils résumeront cette nécessité en écrivant : « *en cherchant la fortune au bas de la pyramide, une perspective a sans doute été oubliée : celle des pauvres eux-mêmes* ». ⁴⁷

Ce travail de co-création est aujourd'hui au centre des stratégies de nombreuses entreprises. L'entreprise SC Johnson au Kenya est notamment l'une des premières à avoir appliqué le *BoP Protocol*.

Le BoP Protocol appliqué à l'entreprise SC Johnson

La stratégie de SC Johnson s'inscrit par exemple dans ce cadre. Après avoir financé à partir de 2002 les différents programmes de recherche autour du BoP protocol, SC Johnson a souhaité mettre en place un projet pilote au Kenya en 2005, dans l'un des bidonvilles de la capitale Nairobi (Kibera). Il s'agit au départ d'un produit développé à partir du produit classique Raid proposé à très bas prix à des consommateurs pauvres via un système de porte-à-porte. Malgré le suivi attentif de toutes les procédures prévues par le BoP Learning Lab,

⁴⁵ Voir l'ouvrage de Robert Chambers sur la participation « Putting the last first » 1997

⁴⁶ *BoP Protocol*, S. Hart, E. Simanis, BoP Learning Laboratory, 2004. Notons qu'Erik Simanis a depuis pris quelques distances avec le BoP protocol

⁴⁷ « *In the rush to capture the "fortune" at the base of the pyramid, something may have been lost — the perspective of the poor themselves* »

après plus d'un an d'expérimentation, l'offre ne parvient pas à décoller et SC Johnson décide d'arrêter le programme.

Un nouveau projet pilote est mis en place autour des toilettes. Là encore, les équipes de Sc Johnson décident avant toute définition de leur modèle de vivre dans le bidonville pour comprendre les dynamiques socio-culturelles locales. Ils remarquent alors que c'est moins l'absence de sanitaire qui pose problème que leur manque d'entretien. De nombreux habitants du bidonville partagent en effet des sanitaires. Il ne s'agit pas de sanitaires publics mais de sanitaires privés et collectifs dédiés à une dizaine de familles. Par manque de coopération et de coordination collective, ces sanitaires ne bénéficient pas d'un entretien suffisant si bien qu'au bout de quelques semaines, ils sont insalubres.

SC Johnson propose dans ce cadre un service d'entretien aux familles. Un micro-entrepreneur local achète le produit d'entretien à SC Johnson et propose ses services aux familles dans le cadre d'un contrat de micro-franchisé. Les micro-entrepreneurs, formés par le groupe, vendent leurs services (produits d'entretien compris) à 0,7\$. Ce projet connaît un succès croissant : près de 200 000 personnes peuvent désormais bénéficier d'un assainissement de meilleure qualité.

Si séduisante soit-elle, cette idée de co-crédation pose néanmoins d'évidents problèmes :

- Il est en premier lieu difficile de co-crédation un produit ou un service à travers un dialogue avec les parties prenantes. L'innovation demande parfois des décisions tranchées et la recherche d'un consensus nuit inmanquablement à la création de nouveaux produits.
- Plus profondément, l'impératif de co-crédation risque fort d'interdire toute forme de duplication, pourtant l'un des facteurs clés de succès en matière commerciale. En effet, il est indispensable pour une multinationale s'investissant dans le champ du *BoP* de pouvoir répliquer un premier modèle. Cette possible réplcation constitue d'ailleurs bien l'aboutissement logique d'une démarche de recherche et développement. Une fois l'expérience acquise sur un projet pilote, l'entreprise souhaite pouvoir dupliquer le modèle autant que possible. L'évidente contradiction entre co-crédation d'un côté et nécessité de dupliquer de l'autre a conduit certains auteurs (notamment Stuart Hart) à s'interroger sur la capacité réelle des multinationales à opérer efficacement sur le marché *BoP*. Selon eux, l'entreprise nationale est sans doute plus à même de réussir.

ii. Les partenariats avec les associations

Les entreprises cherchent aussi à s'appuyer sur des associations locales pour construire un véritable lien de confiance avec les communautés, se faire accepter localement et élaborer des campagnes de marketing social adaptées à leurs attentes. C'est par exemple ce qu'ont choisi de faire Danone et Veolia au Bangladesh en s'associant avec la Grameen Bank de Muhammad Yunus.

Grameen Veolia Water au Bangladesh

Veolia Eau s'est associée à Grameen en mars 2008 pour développer l'accès à l'eau dans les zones rurales du Bangladesh. Financée à part égale par Veolia Water et Grameen Healthcare, et fonctionnant sur le principe du social business (c'est-à-dire sans pertes ni dividendes), la joint-venture Grameen Veolia Water apportera à terme de l'eau potable à 100 000 habitants pour un investissement total évalué à 500 000 €.

La vocation de ce partenariat est de contribuer à remédier au problème lié à la présence d'arsenic dans l'eau au Bangladesh en purifiant de l'eau de surface (non contaminée à l'arsenic) et en la vendant à très bas prix aux populations rurales.

Grameen Veolia Water a inauguré en avril 2009 la première usine de production d'eau potable à Goalmari, un village de 25 000 habitants situé à 100 kilomètres de Dhaka. Une dizaine d'emplois y ont été créés. Une seconde usine a été construite en 2010 à Padua, dans la région de Chittagong.

L'eau est actuellement facturée l'équivalent de 25 centimes d'euros les 10 litres (soit un prix 20 fois inférieur à celui de l'eau minérale). Son prix a été calculé par la Grameen Bank en fonction des capacités financières des habitants.

Elle est distribuée via plusieurs bornes fontaines (22 bornes au total) gérées par des « water dealers » (réseau de femmes) et fonctionnant avec un système de jetons prépayés.

Depuis 2008, les ventes évoluent de façon positive mais non suffisamment pour rentabiliser la structure (le taux de pénétration à Goalmari n'est que de 10%). Les équipes de Grameen Veolia ont progressivement compris que l'explication de cette faible pénétration ne résidait pas dans le modèle économique (en somme, dans le prix de l'eau), mais dans de très nombreux paramètres socio-culturels (croyances religieuses, traditions, valeurs, etc.) qui n'avaient jusqu'alors pas été pris en compte et qui ont été mis à jour par une anthropologue recrutée pour l'occasion.

Le projet pour l'année 2011 est donc le suivant : pénétrer le marché urbain de la distribution d'eau en vendant des bonbonnes de 20 litres aux entreprises et aux particuliers de Dhaka, et utiliser les bénéfices de cette nouvelle activité pour compenser les pertes de l'activité rurale. Les équipes de Grameen Veolia Water prévoient d'atteindre l'équilibre économique en 2014.

Certaines entreprises ont également choisi de monter des partenariats avec des associations internationales. C'est par exemple le cas de nombreuses multinationales agro-alimentaires (BASF, Britannia Industries, Coca-Cola Company, Cargill, Danone, Mars, Nutriset, PepsiCo, Tetra Pak, Unilever et récemment, Bel), qui se sont associés à GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition*), coalition internationale et multisectorielle destinée à promouvoir les bonnes pratiques en matière de lutte contre la malnutrition.

GAIN

Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) est une alliance de gouvernements, d'institutions internationales, du secteur privé et de la société civile dont le but est de « lutter contre la malnutrition ». Basée en Suisse, GAIN dispose de plusieurs bureaux régionaux, notamment à New Delhi, à Pékin, et Johannesburg. La fondation est principalement financée par la Fondation Bill&Melinda Gates, USAID, et la Canadian International Agency for Development. Créée en 2002, GAIN encourage fortement l'implication du secteur privé dans la lutte contre la malnutrition, en particulier à travers la GAIN Business Alliance, lancée en 2005. Ce réseau mondial d'entreprises vise à promouvoir le développement de solutions de marché luttant contre la malnutrition en favorisant notamment le partage de bonnes pratiques et les échanges avec la société civile et le secteur public. De nombreuses entreprises du secteur agro-alimentaire sont aujourd'hui partenaires de la GAIN Business Alliance (Ajinomoto Group, AkzoNobel, BASF, Britannia Industries, Coca-Cola Company, Cargill, DSM, Firmenich, Fortitech, Danone, Hexagon Nutrition, Mars, Nutriset, PepsiCo, Tetra Pak et Unilever). Le Groupe Bel a récemment signé un partenariat avec l'organisation.

L'Amsterdam Initiative Against Malnutrition a également émergé de la GAIN Business Alliance.

Lancée en 2009 par une coalition d'organisations publiques et privées hollandaises et par la GAIN Business Alliance, l'Amsterdam Initiative Against Malnutrition vise à éliminer la malnutrition et l'insécurité alimentaire pour

100 millions de consommateurs à bas revenus en Afrique d'ici 2015.

La coalition inclut des entreprises hollandaises (AkzoNobel, DSM, Unilever), le gouvernement hollandais, l'organisation « Interchurch Organisation for Development Cooperation » et l'Université de Wageningen.

iii. Les partenariats avec les entrepreneurs sociaux

Une majorité d'initiatives de marché pertinentes en matière de lutte contre la pauvreté, sont initialement portées par des entrepreneurs sociaux ou des très petites structures associatives. En effet, les petites structures ont souvent l'agilité nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes en matière de lutte contre la pauvreté. Les grandes entreprises n'ont pas toujours l'expertise ou le temps pour s'imposer comme des « laboratoires sociétaux » de lutte contre la pauvreté. Dans cette perspective, le rôle des grandes entreprises est moins de se substituer aux petites structures que de soutenir celles dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le temps. C'est ainsi que les partenariats avec des petites entreprises, ou des associations prennent tout leur sens : il s'agit bien, une fois des solutions définies à travers des projets pilotes par des associations, de les répliquer à plus grande échelle et de les généraliser sur un territoire grâce à la puissance des entreprises. L'exemple de Danone et du fonds danone.communities illustre cette tendance.

S'engager contre la malnutrition et pour l'accès à l'eau par l'incubation via le soutien à des social businesses : l'exemple de danone.communities

Danone est sans conteste l'entreprise multinationale française, voire européenne qui s'est le plus investie sur les questions d'accessibilité. Après avoir testé des modèles d'accessibilité, davantage orientés vers la classe moyenne, en Afrique du Sud notamment, l'entreprise a développé une double démarche - social business et BoP - comprenant à chaque fois une dimension économique et sociétale. L'entreprise a notamment mis en place deux fonds d'investissement visant à promouvoir ces démarches d'accessibilité, dont danone.communities.

Danone a fondé en 2007 danone.communities, fonds d'investissement dont la mission est d'identifier des projets pertinents relevant du Social Business et d'y investir de manière à les faire « changer d'échelle ». La sicav danone.communities a été lancée grâce à la participation à hauteur de 20 millions d'euros de Danone et au soutien d'investisseurs institutionnels à hauteur de 30 Millions d'euros. 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'investissements classiques dans la zone euro, privilégiant une approche d'investissement socialement responsable et détient, à hauteur maximum de 10% de son actif, des parts du 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'Agence Française de Développement est partie prenante - via son système de garantie ARIZ - de danone.communities.

danone.communities soutient aujourd'hui plusieurs projets dans deux domaines principaux : la lutte contre la malnutrition et l'accès à l'eau potable.

- **Grameen Danone Food**, qui s'est donné pour mission de réduire la malnutrition infantile au Bangladesh en produisant et distribuant des yaourts fortifiés en micro-nutriments, les Shokti Doi. Le modèle repose

notamment sur la création d'emplois locaux, avec une usine à Bogra et une usine en construction près de Dacca, ainsi qu'un réseau de micro-distributrices locales, les Shokti Ladies.

- **La Laiterie du Berger** est une laiterie créée par Bagoré Bathily, un vétérinaire sénégalais. L'objectif de cette initiative est de contribuer à améliorer la situation des Peuls en leur apportant une source de revenus fixe. « La Laiterie du Berger » a ainsi mis en place un réseau de collecte du lait frais autour de l'usine qui permet à 600 éleveurs de vivre exclusivement de leur production. danone.communities soutient désormais la Laiterie du berger en apportant, au-delà des fonds financiers, une expertise en termes de marketing et de distribution.
- **Mille et Une Fontaines** est un système d'accès à l'eau dans les zones rurales du Cambodge existant depuis 2004. danone.communities a investi dans le projet en 2009. Un projet pilote a également démarré à Madagascar.
- **Naandi Water** a développé une solution innovante pour l'accès à l'eau potable dans les zones rurales de l'Inde : un modèle communautaire basé sur un « partenariat public-privé-ONG ». danone.communities soutient ce projet depuis 2010.
- **Un social business en France en partenariat avec la Croix Rouge** : Danone travaille avec plusieurs acteurs, notamment la Croix Rouge et les Caisses d'Allocation familiale à la déclinaison du produit Bledina pour les foyers en situation de précarité en France. Il s'agit d'offrir des bons de réduction aux foyers pauvres allant de 30 à 50% sur les produits Bledina dans les supermarchés participant à l'opération. Le système est sans but lucratif.

Danone a par ailleurs annoncé s'intéresser à plusieurs projets, notamment dans le domaine de la distribution : danone.communities souhaite investir dans des organisations dont l'objectif est la distribution alternative en zone rurale ou dans des zones péri-urbaines.

Le fonds s'est fixé pour objectif de soutenir 15 projets d'ici 2012. Début 2010, la sicav avait un actif de l'ordre de 70 millions d'euros.

iv. Les partenariats avec les pouvoirs publics

Les partenariats avec les pouvoirs publics enfin sont absolument fondamentaux. En effet, ces derniers restent souvent un acteur incontournable des stratégies développées par les entreprises et l'ensemble des acteurs interrogés insistent sur l'indispensable prise en compte des aspects politiques dans la définition de leurs stratégies. En effet, les pouvoirs publics, traditionnels ou institutionnels, sont en mesure d'accroître la légitimité et l'acceptabilité locale des entreprises multinationales sur le territoire. Il ne s'agit pas seulement ici de souligner l'importance des pouvoirs publics, - ils sont souvent incontournables, qu'ils soient nationaux, locaux, ou traditionnels -, mais de souligner davantage le fait que l'accès à des biens et services essentiels repose aussi le plus souvent sur une modification des rapports sociaux et politiques existants.

L'exemple de Veolia au Maroc est de ce point de vue particulièrement parlant : sans le soutien politique de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, les branchements sociaux n'auraient probablement jamais vu le jour.

Si ces partenariats sont indispensables à la réussite des stratégies d'accessibilité menées par les multinationales, soulignons qu'ils n'en sont pas moins parfois extrêmement délicats à développer et à consolider. S. Hart écrit ainsi : « *Les partenariats efficaces nécessitent un temps et des financements considérables et ces barrières constituent de l'avis de beaucoup l'une des principales questions non résolues du développement des modèles BoP* ».

Ils posent également la question récurrente des conflits d'intérêt et des mécanismes de gouvernance à créer pour éviter toute instrumentalisation.

De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de l'étude soulignent en effet les précautions nécessaires à prendre pour éviter les conflits d'intérêts. Le cas de la nutrition est à ce titre souvent avancé. Il ne faudrait pas que les stratégies d'accessibilité ne deviennent « le cheval de Troie » des entreprises multinationales pour co-définir les politiques publiques de lutte contre la malnutrition. Certains soupçonnent en effet les entreprises de vouloir *in fine* pousser les autorités publiques à créer des marchés qui leur reviendront ou à orienter les politiques vers des logiques allant dans leur intérêt. L'instrumentalisation est l'autre crainte exprimée, notamment par des ONG. Certaines voient dans les partenariats menés pour mettre en œuvre des stratégies d'accessibilité une habile manière d'instrumentaliser les ONG et d'éviter de remettre en cause les pratiques traditionnelles des entreprises. Il faut souligner ici une forme d'injonctions à la fois légitimes et contradictoires faites aux entreprises : d'un côté, le souci d'associer aux approches de marché des démarches de transformation sociale menée par des ONG ou des autorités publiques ; de l'autre, la crainte des conflits d'intérêts ou de l'instrumentalisation. Il s'agit donc de définir les règles qui puissent à la fois limiter les risques de conflits d'intérêts sans pour autant paralyser ou nuire à la dynamique nécessaire de partenariat.

Ces préoccupations ne représentent néanmoins pas des obstacles réels et peuvent être contournées. C'est notamment ce que proposent de faire les modèles de *social business*, en permettant de faciliter la mise en œuvre de partenariats entre des acteurs aux logiques différentes. Muhammad Yunus parle justement de territoire « démilitarisé » pour évoquer le *social business*. En d'autres termes, en modifiant en profondeur la logique de partage de la valeur ajoutée, le *social business* créerait les conditions de légitimité de l'entreprise aux yeux de partenaires associatifs ou publics réticents à l'idée de s'associer à des organisations *for profit*.

C. Des organisations internes dédiées et la formation de nouveaux « intrapreneurs sociaux »

La mise en place de stratégies d'accessibilité appelle, dans la plupart des entreprises, la mise en place d'une organisation particulière, dont le statut traduit bien la place de ces stratégies au sein de l'entreprise : pas encore totalement intégrées aux opérations mais restant liées au *core business*.

1. La nécessaire sanctuarisation des initiatives dans des organisations dédiées

Notons que la plupart des entreprises ont veillé à « sanctuariser » leurs initiatives BoP, c'est-à-dire à les protéger des contraintes trop fortes que l'entreprise classique fait peser sur elles en les abritant dans des structures *ad hoc*.

En effet, les stratégies d'accessibilité s'inscrivent dans un temps long, et demandent des phases pilotes d'expérimentation. A ce titre, il est indispensable de disposer d'une organisation capable de mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes. Par ailleurs, dans la mesure où la rentabilisation des stratégies sociétales s'inscrit dans un temps long (ce qui justifie d'ailleurs la mise à disposition d'un capital patient), il paraît légitime de « sanctuariser » temporairement les politiques sociétales dans des structures dédiées. Ces structures *ad hoc* permettent en effet une plus grande souplesse et échappent à la pression opérationnelle et aux routines organisationnelles de l'entreprise.

Plusieurs types de structures sont à cet égard possibles :

- **Les fondations** : De nombreuses entreprises, notamment américaines, passent par leur fondation d'entreprise pour mener à bien leurs démarches d'accessibilité. C'est notamment le cas de Pepsi Cola, Coca-Cola ou encore Procter&Gamble.
- **Les départements RSE** : Dans les pays européens, le pôle RSE est souvent en charge d'initier des projets, qu'il co-pilotera ensuite le plus souvent avec les unités opérationnelles.
- **Des structures *ad hoc*** : On note également l'émergence de structures d'incubation plus hybrides. L'originalité tient ici au fait de créer des fonds d'investissement *ad hoc*, positionnés autour de l'objectif sociétal ou environnemental auquel se réfère l'entreprise afin de concilier visibilité et innovation, et pouvant investir dans des structures non traditionnelles comme des entrepreneurs sociaux ou des associations. L'exemple des fonds lancés par Danone (danone.communities, Danone Ecosystème et Danone Livelihoods) illustre cette tendance.

Toutefois, notons qu'à terme et après avoir dépassé le stade du pilote, certaines entreprises décident néanmoins de procéder à une intégration progressive de leurs stratégies sociétales dans les opérations classiques de l'entreprise. C'est notamment un objectif affiché par de nombreuses entreprises européennes qui souhaitent pouvoir intégrer dans leur *core business* ces démarches.

Pour ces entreprises, l'ambition ultime d'une stratégie d'accessibilité est bien de se voir totalement intégrée au sein des opérations et de ne plus dépendre d'un département spécifique (RSE ou Fondations). Il s'agit bien de passer d'une organisation *ad hoc* et de financements spécifiques aux opérations classiques de l'entreprise.

2. Une nouvelle gestion des ressources humaines et l'émergence des « intrapreneurs sociaux »

Au niveau individuel, le succès de ces stratégies d'accessibilité repose en grande partie sur les qualités managériales mobilisées au sein de l'entreprise.

- **Les dirigeants** : l'implication des dirigeants sur ce type de démarche constitue un levier efficace de mobilisation et d'entraînement de l'entreprise et se révèle, dans la plupart des cas, indispensable.

- **Les porteurs de projets** : la duplication sur de plus grandes échelles et sur d'autres territoires est l'un des principaux objectifs que les multinationales assignent aux initiatives d'accessibilité qu'elles mettent en place sur des projets pilotes.

Il faut à cet égard s'interroger sur la capacité d'une multinationale à organiser judicieusement le partage interne de l'information. Le partage des compétences appelle une gestion des ressources humaines sans doute renouvelée sur ces questions où les problématiques d'anthropologie sociale et d'ethnographie sont mieux prises en compte dans l'entreprise.

Fondamentalement, ce sont sans doute les qualités managériales de la personne en charge du projet qui constituent l'un des points clés de la réussite des stratégies d'accessibilité. A cet égard, on parle notamment de plus en plus au sein de l'entreprise d'« *intrapreneurs sociaux* » c'est-à-dire de managers capable à la fois de convaincre leurs organisations d'évoluer sur ces questions et de comprendre sur le terrain les attentes des populations locales. Il s'agit donc à la fois de disposer du talent de conviction à l'égard de ses pairs (en interne) et à l'égard des parties prenantes externes qu'il faut mobiliser (communautés locales, ONG, associations, travailleurs sociaux dans le cadre des pays développés). L'« intrapreneur » doit donc faire face à un défi managérial de taille : établir le lien entre deux univers culturels extrêmement différents, voire opposés. Le rôle de l'entreprise consiste ici à accompagner, former et manager correctement ces nouveaux acteurs.

Quelles formes d'entreprises légitimes ?

Un autre débat, plus large, se superpose à ces questions : les entreprises ont-elles toutes la même légitimité pour lutter contre la pauvreté ?

For profit ou social business?

Il s'agirait en premier lieu de déterminer si certaines approches de marché ou certaines formes d'entreprises ont une légitimité supérieure à d'autres.

On rappellera que l'on peut distinguer deux stratégies en matière d'accessibilité :

- *Les stratégies Base of the Pyramid d'une part, qui sont bien des stratégies For-Profit*
- *Le social business d'autre part, popularisé par le prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus, qui a multiplié dans cette perspective les partenariats avec des entreprises pour mettre en œuvre de nouveaux modèles de développement. Le social business fonctionne sur le principe « pas de perte, pas de dividendes ». En d'autres termes, le social business vise l'accession des populations défavorisées à un service de base - crédit, eau ou énergie - à travers la création d'entreprises classiques - au sens où les éventuels profits doivent être réinvestis dans l'entreprise elle-même.*

Yunus parle de territoire « démilitarisé » pour évoquer le social business. En d'autres termes, en modifiant en profondeur la logique de partage de la valeur ajoutée, le social business créerait les conditions de légitimité de l'entreprise aux yeux de partenaires associatifs ou publics réticents à l'idée de s'associer à des organisations for profit.

Ce concept de « social business » pourrait à terme fédérer une myriade d'initiatives issues le plus souvent du monde associatif ou du secteur philanthropique qui vise à concilier efficacité des mécanismes de marché et démarche de désintéressement propre au secteur du non-profit.

La légitimité des entreprises multinationales d'origine occidentale

L'autre question qui se pose concerne la légitimité des entreprises occidentales à s'impliquer sur ces questions de lutte contre la pauvreté. L'un des dangers les plus souvent évoqués, notamment dans le secteur de la nutrition, est l'imposition de modes de vie « occidentaux » dans des zones encore traditionnelles. Faut-il, disent en substance les critiques, importer un modèle de société de consommation occidental qui déséquilibrerait profondément des communautés vivant souvent encore sur le mode traditionnel ? Cette critique est moins vraie sur les autres secteurs.

Emmanuel Faber, Directeur délégué de Danone, souligne à cet égard les dangers de ce qu'il appelle « l'hétéro-définition des besoins »⁴⁸. Les nouvelles théories de « co-création » répondent, au moins partiellement, à cette critique. Comme nous l'avons déjà souligné, si séduisante soit-elle, cette idée pose néanmoins d'évidents problèmes pratiques. La contradiction entre la « co-création » d'une part et la nécessité d'autre part pour les multinationales de pouvoir dupliquer des projets pilotes pour atteindre une rentabilité économique a conduit certains auteurs à s'interroger sur la capacité réelle des multinationales à opérer efficacement sur le marché BoP. Selon eux, l'entreprise nationale est, de ce point de vue, sans doute plus à même de réussir que la multinationale occidentale.

⁴⁸ Interview d'Emmanuel Faber par Frédéric Dalsce et David Ménascé, Revue Française de Gestion, novembre-décembre 2010

II. Une contribution positive au développement même si certains modèles BoP touchent difficilement les populations les plus démunies

A. Une contribution positive à travers plusieurs leviers d'action

1. L'accès aux produits essentiels avec un meilleur rapport qualité/prix

Il est important de souligner que les stratégies BoP, de par leur nature et leur philosophie, permettent en premier lieu d'améliorer considérablement l'accès aux biens et services essentiels dans les pays en développement :

- Dans le secteur de l'eau par exemple, les PPP auraient permis le raccordement à l'eau potable de plus de 24 millions de personnes dans les pays en développement depuis 1990⁴⁹. Les nouveaux modèles alternatifs d'accès à l'eau (micro-usines et vente directe d'eau) permettent également d'améliorer considérablement l'accès à l'eau des populations pauvres : le programme Naandi Water Community Services en Inde touche par exemple 2,4 millions de personnes.
- De la même manière dans le secteur de la nutrition, certains modèles ont considérablement amélioré l'accès des populations démunies à des produits de qualité. Nutriset par exemple produit 15 000 tonnes de produits par an et le réseau Plumpyfield a permis le traitement de plus de 1,4 millions d'enfants. Le programme Midday Meal mis en place en Inde par la Fondation Naandi (distribution de repas chauds aux élèves des écoles publiques) bénéficie, quant à lui, à plus d'un million d'enfants.
- Le secteur des télécommunications est également particulièrement parlant : en 2010, on répertoriait 3,85 milliards d'abonnés à la téléphonie mobile, soit 15 fois plus qu'en 2000.

Les stratégies d'inclusion des entreprises multinationales peuvent également permettre de réduire les pénalités de pauvreté que paient les populations pauvres. On sait en effet que les populations pauvres paient le plus souvent un prix plus élevé pour des produits de moindre qualité. De ce point de vue, les produits développés dans le cadre de stratégies d'accessibilité proposent donc un meilleur rapport qualité / prix.

Les pénalités de pauvreté et l'accès possible à des biens et services moins chers

Les populations les plus pauvres paient souvent une « pénalité de pauvreté », en payant largement plus cher leurs produits et leurs services que les consommateurs plus riches. CK Prahalad a ainsi montré qu'à Bombay, habiter dans le bidonville de Dharavi conduisait à payer ses biens et services entre 10 et 60 fois plus cher que dans le quartier résidentiel (Warden Road).

L'accès à l'eau illustre bien ce phénomène. Ne pas être raccordé au réseau collectif signifie souvent, pour les populations des bidonvilles, payer 10 à 20 fois plus cher une eau de médiocre qualité sanitaire, alors qu'un ménage ne devrait pas consacrer plus de 3% de ses revenus pour faire face à ses besoins en eau (en France, moins de 1%).

Les théories BoP reposent notamment sur ce constat : les multinationales ont tout intérêt à s'implanter sur ces

⁴⁹ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

marchés et à proposer des biens et services à meilleur prix. En effet, de telles stratégies seraient d'une part commercialement opportunes et permettraient d'autre part une augmentation du revenu disponible pour les consommateurs, contribuant ainsi à lutter contre la pauvreté⁵⁰.

2. Renforcer les capacités des acteurs à travers l'articulation d'un volet économique et d'un volet social dans les offres proposées

L'accès à certains produits - les téléphones ou les nouvelles technologies notamment - sont des facteurs de développement car ils renforcent les capacités des acteurs.

L'intérêt de l'implication des entreprises en matière de lutte contre la pauvreté réside donc dans la possibilité d'articuler judicieusement le volet financier (des produits à moindre coût) à un volet de transformation sociale.

Il est en effet plus optimal d'articuler ensemble une offre financière (un produit accessible) avec une offre sociale (un changement de comportement par exemple sur l'accès à l'eau propre, l'assainissement, la santé, ou la nutrition). L'intérêt est bien de combiner ces deux approches : le simple levier financier ne suffit souvent pas, tandis que le levier comportemental est peu attractif pour les populations sans offre financière.

En d'autres termes, la logique de partenariat qui anime de nombreuses entreprises permet de travailler dans le même temps - et c'est cette articulation qui est originale - sur les questions sociales et économiques du développement.

La double proposition économique et sociale de ces partenariats permet de créer une dynamique cohérente et contribue à apporter une réponse plus globale à la problématique de la pauvreté et du développement. De ce point de vue, la conjonction de plusieurs acteurs aux logiques différentes est un élément essentiel de contribution aux Objectifs du Millénaire.

B. La difficulté de toucher les populations les plus démunies

1. Aujourd'hui, la plupart des stratégies d'inclusion peinent à toucher les populations les plus pauvres

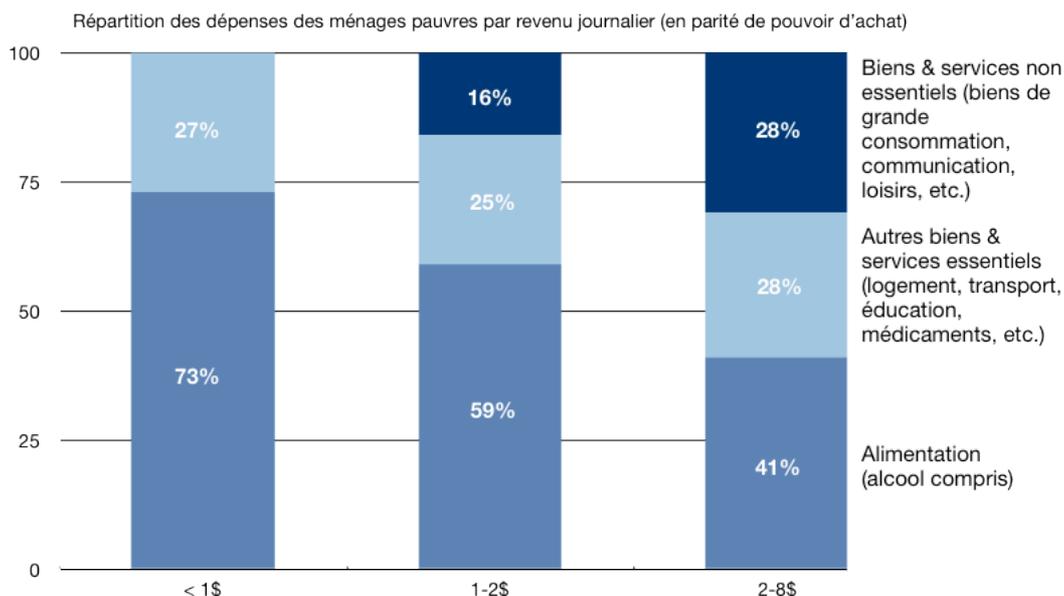
Malgré les impacts positifs de ces nouvelles stratégies d'accessibilité sur le développement, il convient néanmoins de souligner qu'il reste aujourd'hui très difficile de toucher les populations les plus démunies à travers ces nouvelles stratégies d'accessibilité.

Le concept de *base de la pyramide* n'a pas contribué à éclaircir la situation : il englobe un segment si large de la population qu'il en devient finalement très peu opérationnel.

Si l'on regarde à peine plus précisément ces « nouveaux » marchés des pays pauvres et émergents, il apparaît que les 3,7 milliards de personnes qui ne sont pas ou peu intégrées aujourd'hui dans l'économie mondiale peuvent se décomposer de la manière suivante :

⁵⁰ Voir ici les comparaisons qu'effectue Prahalad sur les prix des biens et services à Bombay entre le quartier résidentiel Warden rd et le bidonville Dharavi

- Un premier milliard qui vit avec moins de 1 dollar par jour. C'est ce que le chercheur Paul Collier appelle le « Bottom billion »⁵¹, c'est-à-dire le milliard de personnes vivant dans les conditions de précarité extrême.
- Vient ensuite le 1,6 milliard de personnes vivant avec un revenu journalier compris entre 1 et 2\$ et qui dépense la plus grande part de son revenu disponible dans l'alimentaire.
- Ce sont enfin 1 milliard de personnes qui apparaissent en tant que nouvelle classe aspirante dans les pays émergents et qui dépensent près d'un tiers de leurs revenus (compris entre 2 et 8\$) pour des biens et services non essentiels.



Bien entendu, il est en théorie possible de mener des stratégies d'accessibilité sur ces trois segments de consommateurs. En effet, l'ensemble de ces individus sont concernés et peuvent potentiellement être touchés par des stratégies d'accès à la nutrition et à l'eau. En outre, les laboratoires pharmaceutiques et les opérateurs de téléphonie peuvent également espérer toucher les populations les plus pauvres : le premier segment par exemple (1 milliard d'individus vivant avec moins de 1\$/jour) consacre en moyenne 27% de son revenu à des biens et services essentiels (notamment des médicaments), tandis que le second segment (1,6 milliard d'individus vivant avec moins de 2\$/jour) dépense en moyenne 16% de son revenu pour des biens et services non-essentiels, qui englobent notamment les NTIC.

Toutefois, en regardant de plus près les initiatives d'accessibilité mises en œuvre par les entreprises multinationales dans les pays émergents, il apparaît clairement que la plupart d'entre elles peinent aujourd'hui à toucher les segments les plus démunis (populations vivant avec moins de 2\$/jour). En effet, elles semblent s'adresser plutôt aux populations les plus aisées du bas de la pyramide (3^{ème} segment du graphique ci-dessus), c'est-à-dire à ce que certains appellent la classe moyenne émergente. Parmi les 5 millions d'individus indiens qu'espère toucher le programme Naandi Water en 2012 par exemple, il est estimé que seuls 35% gagneront moins de 3\$/jour.

⁵¹ *The Bottom Billion : Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*, Paul Collier, 2008

De ce point de vue, plutôt que de parler de stratégies « Bas de la Pyramide », il serait donc plus pertinent de parler de stratégies « Milieu de la Pyramide » pour désigner la plupart des initiatives menées aujourd'hui. Les orientations démographiques et sociologiques mondiales vont d'ailleurs dans ce sens. L'émergence d'une « classe moyenne mondiale » s'impose en effet comme l'un des phénomènes sociétaux les plus significatifs de ces dernières décennies. Selon Goldman Sachs, cette émergence constituerait un phénomène de portée historique : 5 milliards de personnes - contre 1,8 milliard de personnes aujourd'hui - appartiendront à la classe moyenne en 2022 (93% de cette « Global Middle Class » se situera dans les pays émergents, notamment en Inde et en Chine) et pour la première fois de l'Histoire, la classe moyenne sera supérieure au nombre de personnes pauvres⁵².

Cette orientation des stratégies d'accessibilité vers le segment « le plus riche des populations pauvres » s'explique par deux facteurs principaux :

- D'une part, et cela renvoie aux différentes motivations qui président à la mise en œuvre de ces stratégies, les populations les plus démunies, de par la faiblesse de leur pouvoir d'achat, ne sont pas forcément les populations cibles prioritaires des entreprises
- D'autre part, ces populations restent extrêmement difficiles à toucher, que ce soit pour des raisons financières (faiblesse du pouvoir d'achat) ou physiques (problématique du « dernier kilomètre » : comment distribuer des produits dans des zones rurales isolées et très mal desservies ?).

Ainsi, la plupart des stratégies menées aujourd'hui ne permettent pas de toucher les populations les plus pauvres. Cela est notamment dû au fait que la plupart des entreprises se sont contentées de mettre en œuvre des stratégies dites « d'adaptation » ; autrement dit, elles ont uniquement cherché à adapter leur offre existante aux besoins des populations des pays émergents (sur un modèle de « glocalisation », pour reprendre le terme de V. Govindarajan⁵³). Or, il est vite apparu que ces stratégies d'adaptation n'avaient qu'une capacité limitée à adresser les besoins des plus démunis. On s'aperçoit en effet que ces stratégies visent en général « les plus riches parmi les plus pauvres », autrement dit, les classes moyennes émergentes. Comme le rappellent notamment Tarun Khanna et Krishna G. Palepu⁵⁴ (tous deux professeurs à la Harvard Business School), l'adaptation par les multinationales de leurs modèles traditionnels ne leur permet ainsi que de servir les segments dits « *global* » et « *glocal* » distingués par les deux auteurs, qui correspondent aux couches les plus aisées de la population des pays en développement. En effet, en raison du vide institutionnel qui caractérise généralement ces pays et de la difficulté pour les multinationales d'analyser précisément les besoins des populations pauvres, celles-ci ont souvent tendance à se positionner en premier lieu sur le segment des futures classes moyennes, en développant des modèles qui ne sont ni adaptés, ni adaptables au marché du « bas de la pyramide ».

Ainsi, nous pouvons souligner les insuffisances de certaines stratégies d'accessibilité. C'est particulièrement vrai dans le secteur de la téléphonie mobile. Malgré une baisse considérable des prix, les téléphones et la téléphonie prépayée, restent dans les pays émergents et en développement

⁵² La classe moyenne se définissant alors comme la classe regroupant les personnes vivant avec entre 10 et 100 dollars par jour en parité de pouvoir d'achat

⁵³ Auteur avec Jeff Immelt et Chris Trimble de l'article « How General Electric is disrupting it-self » où il propose le concept de Reverse Innovation. La « glocalisation » consiste à adapter aux besoins locaux une offre conçue au départ par les entreprises des pays développés, pour leurs propres marchés.

⁵⁴ Tarun Khanna, Krishna G. Palepu ; *Emerging Giants – Building World-Class Companies in Developing Countries* ; Harvard Business Review ; Octobre 2006

largement inaccessibles aux plus démunis et visent principalement le milieu de la pyramide. De la même manière dans les autres secteurs, les stratégies mises en œuvre, si elles parviennent à toucher les populations du BoP au sens large, touchent rarement le « Bottom Billion », c'est-à-dire le milliard d'individus vivant avec moins d'un dollar par jour.

La plupart des entreprises interrogées reconnaissent à cet égard l'importance d'autres dispositifs pour prendre en compte les besoins de ces populations.

Des critiques plus larges sur les approches de marché

Au-delà de leur impact limité sur les populations les plus pauvres, les approches de marché visant à lutter contre la pauvreté soulèvent des critiques plus larges, qu'il convient ici de souligner. Globalement, ce sont les trois composantes les plus structurantes des approches de marché qui sont critiquées dès lors que l'on parle de services essentiels : le prix, le profit et les droits de propriété.

Le prix

En premier lieu, la logique du prix et du mécanisme d'appropriation que l'acte d'achat favoriserait fait l'objet de nombreuses discussions, notamment sur les secteurs essentiels que sont l'eau et la santé. Le Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) du MIT, dirigé par Esther Duflo, a cherché à apporter une contribution chiffrée en avril 2011 au débat sur l'efficacité comparée des stratégies dites de coûts partagés (« cost-sharing ») et des politiques de distribution gratuite en termes d'accès aux biens et services essentiels.

La vente à bas prix des biens et services essentiels et le partage des coûts, que défendent notamment les avocats des stratégies d'accessibilité, garantiraient la pérennité des modèles, en luttant contre le gaspillage et en permettant un recouvrement, même partiel, des coûts de fonctionnement. Avec la publication du rapport intitulé « The Price is Wrong », le J-PAL apporte sa contribution au débat en établissant la conclusion suivante : faire payer l'accès à la santé, même de manière symbolique, limite l'accès des populations pauvres à ces biens et services essentiels.

Le J-PAL tire ses conclusions des résultats de 10 évaluations d'impact aléatoires⁵⁵ menées dans 4 pays dans le but de comprendre comment les prix influent sur l'acceptation et l'utilisation des produits relatifs à la santé et à l'éducation parmi les ménages pauvres. Dans chacun des cas, les individus se sont vus proposer de façon aléatoire de recevoir gratuitement des produits relatifs à la santé (par exemple des produits de potabilisation de l'eau) ou à l'éducation (uniformes scolaires), ou d'acheter ces mêmes produits pour un prix variable mais toujours inférieur à celui du marché.

Deux des évaluations ont porté sur la distribution de produits de potabilisation de l'eau (Kenya et Zambie). Les autres concernaient la distribution de traitements contre les vers (Kenya), de moustiquaires (Kenya, Ouganda), de savon pour les mains (Inde) et d'uniformes scolaires (Kenya).

Les résultats de ces différentes évaluations ont notamment montré que :

- *Faire payer - même faiblement - les produits ou services réduit considérablement leur adoption. Ainsi, au Kenya, lorsqu'un programme de déparasitage qui traitait au départ gratuitement les enfants est devenu payant (à hauteur de 30 centimes de dollars chaque traitement), le taux de pénétration a chuté de 75% à 19%. Des phénomènes similaires sont apparus avec les produits de potabilisation de l'eau et les moustiquaires.*

⁵⁵ Méthode d'évaluation de l'impact social développée par le J-PAL et inspirée des méthodes de recherche médicale.

- Par ailleurs, les différentes études récusent l'idée selon laquelle l'acte de payer pour obtenir un produit permettrait d'accroître son utilisation.
- En réalité, le partage des coûts a un effet inverse : cette politique empêche l'adoption des produits par ceux qui en ont le plus besoin. Par exemple, les familles composées d'enfants de moins de 5 ans ne sont pas davantage susceptibles d'utiliser du produit de potabilisation de l'eau s'il leur faut l'acheter que s'il leur est donné gratuitement.
- Le J-PAL estime enfin que loin de créer un cercle vicieux, la gratuité peut permettre de favoriser la propension à payer dans le futur pour ce produit. En d'autres termes, la gratuité serait un vecteur judicieux de création de marché à moyen-terme.

Le profit sur des biens et services essentiels

Après le mécanisme du prix, c'est la question du profit qui est au cœur des critiques. Pour certains, la logique de profit qui anime par définition les entreprises est peu compatible avec l'accès aux biens essentiels.

Deux secteurs ont fait l'objet de critiques récurrentes : l'eau et la santé.

Dans le secteur de l'eau, la multiplication des Partenariats Publics Privés dans les pays pauvres et émergents suscite depuis plus de quinze ans la controverse. L'implication croissante des entreprises privées a en effet mobilisé certaines Organisations Non Gouvernementales dénonçant à la fois la marchandisation d'un bien essentiel et l'impossibilité pour le secteur privé, qui ne serait animé que par la logique de maximisation du profit, d'apporter le service aux plus pauvres. L'implication du secteur privé se ferait ainsi, selon ces acteurs, au détriment des plus pauvres. Ces mobilisations expliquent par exemple la tenue de contre-forums réguliers lors des Forums Mondiaux de l'Eau⁵⁶. Le secteur privé, qui gère moins de 13% des services de l'eau dans le monde et moins de 5 % dans les pays pauvres et émergents, estime le plus souvent que ce sont les conditions de gouvernance qui déterminent la capacité du secteur privé à apporter des solutions viables aux plus pauvres.

Le secteur pharmaceutique a été également l'objet de fortes attaques de la part d'associations issues de la société civile estimant qu'on ne pouvait laisser le jeu de l'offre et de la demande s'appliquer à un secteur aussi essentiel.

Les droits de propriété

Enfin, troisième composante structurant les logiques de marché, les droits de propriété font également l'objet de critiques.

Un secteur a été particulièrement attaqué, notamment par des organisations non gouvernementales : la pharmacie. Avec le procès de Pretoria (2001)⁵⁷, les industries pharmaceutiques font en effet face à une mobilisation croissante de la société civile pour qu'elles abandonnent ou assouplissent le régime classique de propriété intellectuelle qui régit les vaccins et médicaments. Pour les organisations non gouvernementales, on ne saurait appliquer des règles de propriété intellectuelle à des enjeux essentiels comme la santé.

De manière beaucoup moins forte, on retrouve ce débat dans le secteur de la nutrition avec la controverse autour des brevets de l'entreprise Nutriset. Pour rappel, la société française s'est vue reprocher la protection du brevet entourant son produit Plumpy'Nut, notamment aux Etats-Unis, sous la possible pression de concurrents. Le conflit s'est terminé avec la décision de l'entreprise française de rendre accessible et presque gratuit son brevet sur Plumpy'Nut.

⁵⁶ Voir par exemple les associations France Liberté, Food&Water Watch ou l'Association pour le Contrat Mondial de l'Eau

⁵⁷ En 2001, 39 compagnies pharmaceutiques font un procès au gouvernement Sud-Africain suite à la loi sud africaine de 1997 qui donne au ministre de la Santé de larges prérogatives pour recourir à des importations parallèles, des licences obligatoires et une substitution par les génériques.

Face à ce constat, la plupart des entreprises interrogées reconnaissent l'importance d'autres dispositifs pour prendre en compte les besoins de ces populations pauvres, et tentent de rompre avec leurs modèles traditionnels pour développer des stratégies nouvelles, imaginer de nouveaux business-models et travailler avec des partenaires différents, afin d'espérer, à terme, pouvoir véritablement toucher le bas de la pyramide.

2. *Certaines initiatives y parviennent avec des modèles particuliers*

i. *La vente à des prescripteurs*

Lorsque les consommateurs finaux ne peuvent pas payer, il est possible de développer des marchés « alternatifs ». C'est notamment le modèle qu'a choisi d'adopter Nutriset, PME française pionnière de la lutte contre la malnutrition sévère dans les pays en développement, pour pouvoir toucher les populations les plus pauvres. Plutôt que de vendre ses produits directement aux consommateurs, elle les vend à des acteurs intermédiaires - associations, gouvernements ou institutions internationales - qui se chargeront, dans un second temps, de redistribuer les produits aux populations en situation d'extrême pauvreté.

Certaines entreprises multinationales s'efforcent de mettre en place des systèmes similaires : Procter&Gamble, après avoir essuyé plusieurs échecs de vente directe de ses tablettes de purification d'eau à des clients finaux, les vend désormais directement à des ONG à prix coûtant. De la même manière, l'entreprise agro-alimentaire Britannia a conclu un partenariat avec la fondation Naandi pour distribuer ses biscuits fortifiés dans les écoles indiennes (dans le cadre du programme national de distribution de repas chauds aux écoliers indiens baptisé « *Midday Meal* »).

ii. *Le partenariat avec des chaînes de distribution alternatives*

Nous avons déjà abordé précédemment le développement de chaînes de distribution alternatives, reposant notamment sur le concept de microfranchise avec des entrepreneurs locaux. Un autre modèle de distribution existe et permet de toucher les populations les plus pauvres ; il s'agit pour les entreprises de monter des partenariats avec des Institutions de Micro-finance (IMF) pour pouvoir exploiter leurs réseaux. Concrètement, les entreprises proposent aux personnes en charge d'offrir des solutions de microcrédit (le plus souvent des femmes) d'étendre leurs services en offrant d'autres produits non-financiers. Leur mission est donc double : elles se chargent à la fois de distribuer des produits pour le compte de grandes entreprises et de proposer au consommateur une solution financière qui lui permettra d'acheter le produit.

Deux schémas sont envisageables :

- Les IMF peuvent directement être les distributeurs : elles vont acheter des produits aux producteurs et les agents de crédit vont les vendre à des ménages qui peuvent les acheter à crédit. Les agents de crédit deviennent donc des agents commerciaux. C'est notamment la stratégie adoptée par Coco-Cola en Inde, pour la distribution de sa boisson fortifiée Vitingo.
- Les IMF peuvent jouer le rôle de relais : elles vendent les produits à d'autres micro-distributeurs (souvent leurs clients) et perçoivent une commission sur les ventes. Ce sont ainsi les clients des IMF qui deviennent les agents commerciaux pour les entreprises. Les IMF servent de relais et peuvent offrir un support technique et financier à leurs clients pour qu'ils

deviennent micro-distributeurs ou micro-franchisés d'une entreprise. Grameen Danone, au Bangladesh, fait par exemple appel à ce système. Nokia travaille également de cette manière avec l'une des plus grandes institutions de micro-crédit en Inde, SKS. Pureit, système de purification d'eau d'Unilever en Inde, est également vendu selon ce schéma et touche ainsi des populations démunies : 22% des acheteurs de Pureit sont des personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour.

Exploiter les réseaux de microfinance pour toucher les plus pauvres : l'exemple de Hindustan Unilever

En 2005, l'entreprise HUL (filiale indienne d'Unilever) pénètre le secteur du traitement de l'eau à domicile en lançant Pureit, un système de filtration de l'eau spécialement adapté à l'Inde (et aux pays en développement en général) car pouvant fonctionner sans électricité et sans branchement au réseau d'eau.

Le produit, qui cible en premier lieu les classes moyennes urbaines de l'Inde, est vendu 2000 roupies (soit 40\$). La batterie, indépendante, permet de purifier 1500 litres d'eau ; elle peut ensuite être remplacée pour 350 roupies (7\$). Pureit est distribué par les « Shakti ladies », un réseau de 45000 femmes micro-franchisées mis en place par HUL pour assurer la distribution de ses produits.

En 2007, HUL s'est allié à ACCESS (le bras micro-finance de CARE en Inde) et à ses IMF partenaires, pour distribuer Pureit aux populations à bas revenus : le produit est vendu à prix réduit aux IMF qui le distribuent ensuite aux consommateurs via un système de microcrédit (étalement du paiement sur 3 à 12 mois).

L'analyse du profil des acheteurs de Pureit montre que grâce à ce partenariat, les plus pauvres peuvent bénéficier de cette technologie, puisqu'en 2008, 83% d'entre eux gagnaient moins de 3\$ par jour.

Alex Counts, directeur de la Grameen Foundation, explique ainsi: « *MFIs' most important assets are not their loan portfolios, but their high-quality relationships with the world's poor. In this new model of microfinance, MFIs use these relationships as a platform from which to develop and distribute a range of products and services - not just financial ones.* ».

3. L'absence de référentiel commun rend néanmoins l'évaluation globale très difficile

Toutefois, même si certains modèles commencent à parvenir à toucher les populations les plus pauvres, l'absence de référentiels communs d'évaluation d'impact en termes d'Objectifs du Millénaire rend le travail d'évaluation très complexe ; il est aujourd'hui très difficile de mesurer la contribution concrète des entreprises multinationales à la réalisation des OMD.

C'est dans cette perspective que le champ de l'évaluation de l'impact doit impérativement se développer. L'évaluation des démarches d'accessibilité des politiques menées par l'entreprise en matière de lutte contre la pauvreté s'impose en effet comme une question fondamentale à plusieurs titres.

- Des évaluations scientifiques rigoureuses pourraient crédibiliser l'idée selon laquelle les stratégies *BoP* contribueraient efficacement à la pauvreté.
- Les évaluations d'impact peuvent constituer des outils de pilotage essentiels pour des entreprises véritablement soucieuses d'avoir un double impact - économique et social. Il s'agit bien là de confronter leur intention de départ et l'impact réel de leurs stratégies.

- Comme il l'a été souligné, les démarches d'accessibilité ne répondent pas seulement à l'intérêt économique et on note l'insuffisance des incitations économiques pour que les entreprises s'impliquent véritablement sur les « marchés des populations pauvres ». D'autres motivations interviennent, notamment : la réputation⁵⁸.
 - o C'est dans cette perspective que l'étude d'impact devient indispensable. Comme le fait remarquer Esther Duflou⁵⁹, seule une évaluation d'impact crédible et indépendante permet de créer un système vertueux. En effet, il n'y a rien de condamnable à voir des entreprises « gagner en réputation » en s'engageant dans des initiatives d'accessibilité si leur stratégie a un effet réel en termes de développement. Il faut donc s'assurer que leurs gains d'image, notamment auprès de consommateurs dans les pays développés, correspondent bien à un impact positif sur le terrain dans les pays pauvres et émergents. Les bonnes intentions n'étant pas une garantie de lutte efficace contre la pauvreté, on ne saurait légitimer un système de valorisation des motivations *a priori* des entreprises. Seules des évaluations d'impact peuvent permettre de rendre vertueux un système où les « gains en réputation » viendraient compenser l'insuffisance des incitations de marché.

Deux formes principales d'évaluation d'impact sont nécessaires :

- **L'évaluation d'impact *stricto sensu*** qui mesure bien l'effet d'une stratégie d'accessibilité sur les populations visées.
- **Les études autour de l'empreinte pauvreté**, pour reprendre le concept utilisé par l'ONG Oxfam, qui vise à mesurer la contribution, directe comme indirecte, voulue ou non, de l'ensemble des activités d'une entreprise au développement d'un territoire.

i. L'évaluation d'impact stricto sensu

L'évaluation d'impact *stricto sensu* mesure l'effet d'une stratégie d'accessibilité sur les populations visées : il s'agit de mesurer l'ensemble des effets sur les bénéficiaires d'une action de développement qui sont strictement attribuables à cette action.

Depuis une vingtaine d'années, ce champ de l'évaluation d'impact connaît un essor considérable. Il a été encore renouvelé depuis quelques années avec le succès croissant des évaluations aléatoires menées notamment par le laboratoire JPAL.

Une évaluation aléatoire a notamment été menée par le JPAL à Tanger pour mesurer l'impact de la stratégie de branchements sociaux de Veolia. Cette étude illustre les difficultés de l'évaluation aléatoire appliquée au domaine de l'entreprise. En effet, il est impossible d'attribuer de manière aléatoire les villes qui vont avoir accès à l'eau et l'assainissement car les branchements s'inscrivent dans une logique industrielle évidente (on ne saurait construire de nouveaux réseaux d'après un plan tiré de manière aléatoire). Dans ce cadre, il a été décidé de mener une étude dans la ville de Tanger auprès des appartements individuels qui n'avaient pas accès à l'eau pour des raisons historiques (problèmes entre héritiers par exemple) dans des immeubles ayant l'eau (les branchements dits

⁵⁸ Au sens large : réputation à l'égard des consommateurs mais aussi des employés sous forme de projet d'entreprise mobilisateur.

⁵⁹ Article dans l'ouvrage collectif « Creative Capitalism » dirigé par Michael Kinsley

individuels). Ce choix, fait pour respecter le caractère scientifique de l'évaluation aléatoire, explique que l'étude montre que les effets sanitaires des branchements sont peu significatifs. En effet, les populations étudiées pouvaient avoir accès à l'eau chez leurs voisins immédiats. Ce n'était pas le cas pour les branchements dits collectifs dans des quartiers périphériques entièrement non raccordés.

Ainsi, si le caractère scientifique des évaluations aléatoires est incontestable, voire supérieur aux autres méthodes (car l'attribution aléatoire élimine par construction tous les biais de sélection), ces évaluations ne sont pas toujours applicables et les programmes qui impliquent par exemple la construction d'infrastructures sont peu adaptés à ce type d'études.

Il faut noter que se développent de très nombreuses méthodologies si bien qu'une fondation, avec l'aide du cabinet McKinsey a désormais mis en ligne une base de données recensant les types de méthodologies possibles (TRASI Foundation).

Deux critères nous semblent clés pour évaluer la pertinence des différentes méthodes existantes : la rigueur scientifique d'une part et la praticité de la démarche d'évaluation sur le terrain d'autre part. L'utilisation conjointe de ces deux critères permet d'établir une « frontière efficiente », qui identifie les méthodes les plus pertinentes pour un niveau de contrainte opérationnelle donnée.

ii. L'empreinte-pauvreté

L'évaluation d'impact des démarches d'accessibilité ne permet pas de disposer d'un jugement d'ensemble sur la contribution générale de l'entreprise au développement. Cette mesure serait impossible à établir pour une entreprise multinationale de manière générale. Elle est néanmoins possible, comme le prouvent les travaux menés par Oxfam avec plusieurs entreprises sur un territoire donné. L'ONG, suite à l'étude qu'elle avait entreprise avec Unilever en Indonésie, a en effet mis au point une méthodologie intitulée « Empreinte Pauvreté », visant à établir la contribution globale de l'entreprise sur les populations pauvres, en incluant naturellement les conséquences particulières de sa stratégie sociétale.

Oxfam mesure plusieurs critères, notamment liés aux points suivants:

- Chaînes de valeur (contribution au développement des fournisseurs)
- Macro-économie (taxes, impôts)
- Institutions et réglementation (pratiques de lobbying)
- Implications sociales des pratiques environnementales
- Développement des produits et marketing (accessibilité clients)

Après l'Indonésie, Unilever a mené plusieurs études de ce type, notamment en Afrique du Sud (avec Ethan Kapstin, de l'Insead) et au Vietnam. Oxfam vient par ailleurs de publier une étude sur l'impact de Coca-Cola au Salvador.

Ces évaluations permettent de disposer d'une vue plus large sur les impacts des entreprises sur le développement, et donc de lutter contre le « *social washing* » en évitant de se focaliser sur des initiatives au final anecdotiques au regard des activités globales d'une entreprise.

Au-delà de l'impact social direct que peut avoir une stratégie d'accessibilité sur les populations visées, il convient également de s'interroger sur la cohérence des démarches des entreprises.

Comment accepter que des entreprises puissent dans le même temps avoir des impacts potentiellement négatifs et se prévaloir d'initiatives luttant contre la pauvreté ? Il s'agirait d'abord de ne pas nuire. Aussi conviendrait-il de s'assurer d'un traitement équitable de ses salariés, de vérifier l'impact de ses produits, d'analyser sa stratégie fiscale ou d'examiner ses relations avec ses fournisseurs. Cette cohérence s'applique à plusieurs niveaux : au sein des activités traditionnelles de l'entreprise mais également dans ses démarches de lutte contre la pauvreté.

La cohérence avec les produits existants

C'est une critique qui s'adresse surtout à certaines entreprises de l'agro-alimentaire. Il s'agit de rappeler que les entreprises multinationales, qui par définition ont un portefeuille de produits existant, doivent d'abord s'interroger sur l'impact de celui-ci. La légitimité d'entreprises comme Pepsi-Cola ou Coca-Cola à développer de nouveaux produits destinés à lutter contre la malnutrition dans les pays pauvres et émergents peut ainsi être remise en question, alors même que les produits qu'elles proposent dans les pays développés font l'objet de critiques quant à leur impact sanitaire.

La cohérence avec les autres leviers de développement

Dans la même perspective, il serait nécessaire de s'assurer que l'entreprise travaille déjà, sur ses leviers de développement rationnels que sont les impôts, les salaires et l'achat de prestations à des fournisseurs, de manière responsable.

La fixation des prix de transfert, qui permet une optimisation fiscale entre filiales d'un même groupe, s'impose par exemple comme une thématique croissante.

Il semble indispensable de pouvoir hiérarchiser les leviers de développement et de s'assurer que l'entreprise travaille bien sur les enjeux importants et non anecdotiques au regard de son activité.

A l'image de la gouvernance où le risque de conflits d'intérêt ne doit pas devenir paralysant, il ne faudrait pas que le légitime souci de cohérence, derrière lequel se profile celui de la récupération communicante, ne devienne un prétexte à l'inaction. Les démarches d'accessibilité peuvent en effet entrer en dissonance avec les activités traditionnelles de l'entreprise et il s'agit alors davantage de mesurer la mise en cohérence de l'entreprise sur ces questions, c'est-à-dire la volonté de transformation des pratiques sociales par le top-management, sa persévérance, et sa capacité in fine à modifier réellement ses pratiques.

III. Un engagement durable des entreprises malgré une pérennité financière encore très fragile

A. Des modèles économiques encore fragiles

Les projets d'accessibilité initiés par le secteur privé ont été définis dans une optique de soutenabilité économique. Il est aujourd'hui néanmoins peu réaliste d'envisager une rentabilité classique à court terme sur ce type d'initiatives. En effet, à l'exception du secteur de la téléphonie mobile, rares sont les initiatives qui sont aujourd'hui véritablement pérennes économiquement.

1. Des coûts d'investissement parfois importants qu'il est difficile de faire porter sur les populations pauvres

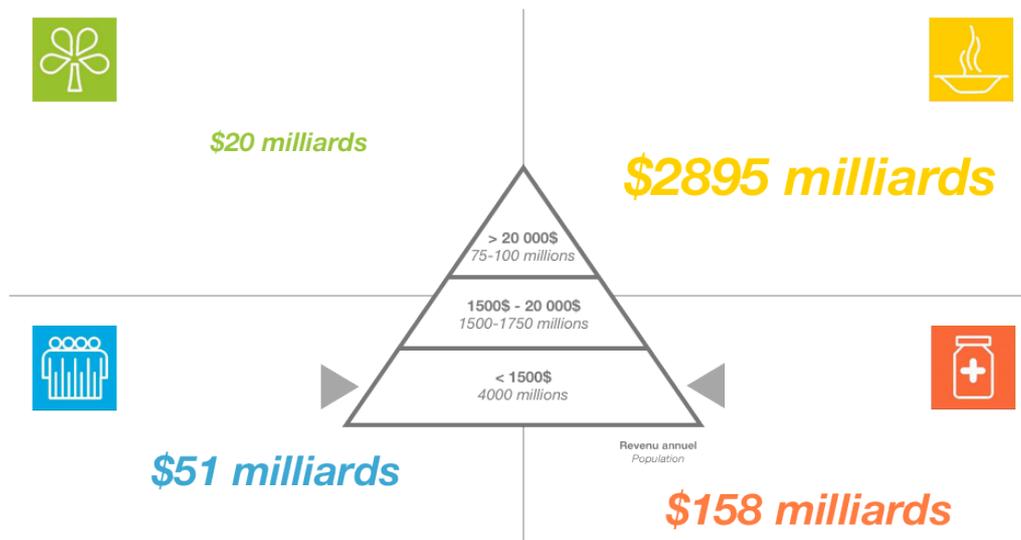
De manière schématique, on peut dire qu'une entreprise peut envisager d'être à l'équilibre sur ses dépenses opérationnelles, mais aura beaucoup plus de mal à recouvrer ses dépenses d'investissement, très lourdes sur ce type de stratégies d'accessibilité.

Ces dernières feront donc le plus souvent l'objet d'un système de péréquation et de prix différenciés - les clients les riches payant pour les plus pauvres. Partant, les stratégies d'inclusion ne ciblant que des populations à faible pouvoir d'achat ne peuvent pas équilibrer leurs dépenses d'investissement. Des financements adaptés innovants doivent donc être trouvés pour répondre à cette question et s'inscrire dans une logique pérenne.

2. La nécessité de créer un marché explique des revenus souvent faibles

Dans le même temps, les revenus que les stratégies d'inclusion permettent de générer sont souvent faibles au départ.

De très nombreuses études ont souligné les opportunités économiques sur les marchés du « bas de la pyramide ». C'est d'ailleurs le point de départ des théories BoP : selon C.K. Prahalad, il existerait à la base de la pyramide un marché « latent » et jusqu'à présent ignoré, qui s'élèverait à 12,5 trillions de dollars. C'est ce qui l'appelle la « fortune à la base de la pyramide ». Le World Resources Institute propose une évaluation plus conservatrice autour de 5 trillions de dollars. Selon les estimations de cet organisme, le secteur de l'eau représenterait 20 milliards de dollars (0.5% du marché *BoP*) ; celui des technologies de l'information et de la communication 51 milliards de dollars (1,3%) ; celui de la santé 158 milliards de dollars (4%) ; et celui de l'alimentation 2895 milliards de dollars (71%).



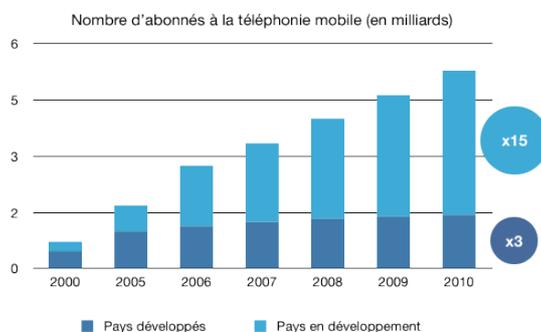
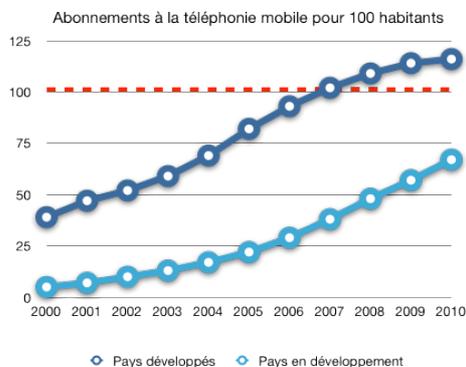
Les marchés émergents comme relais de croissance pour les entreprises ?

Ce sont justement ces opportunités économiques et commerciales qui ont poussé les grandes entreprises à s'engager sur le thème de la lutte contre la pauvreté.

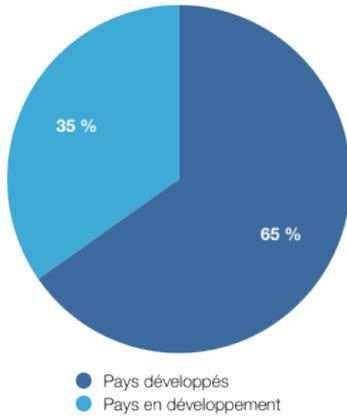
Avec la saturation croissante des marchés occidentaux, les grandes entreprises se sont largement tournées au cours de la dernière décennie vers les pays émergents pour y trouver des relais de croissance, au-delà de l'élite locale qu'elles ont l'habitude de servir.

Les quatre secteurs sont concernés par cette tendance structurelle.

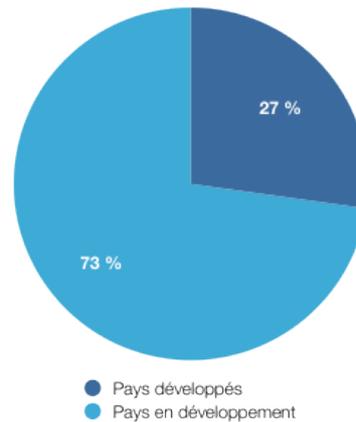
Le cas des entreprises du secteur des télécommunications est particulièrement révélateur. Certaines sont parvenues à gagner plusieurs centaines de millions de nouveaux consommateurs dans les pays en développement en seulement quelques années, bénéficiant d'une croissance exceptionnelle dans cette région - alors que la croissance dans les pays de l'OCDE stagne. Tandis que dans les pays développés, le taux d'abonnement à la téléphonie mobile a dépassé les 100% en 2007, le nombre d'abonnements dans les pays en développement croît en moyenne de 46% par an depuis 2005. Le paysage de l'industrie de la téléphonie mobile s'est ainsi profondément transformé en moins d'une décennie, les abonnés du Sud représentant en 2010 73% de la clientèle totale des opérateurs téléphoniques (contre 35% en 2000).



Répartition des abonnements à la téléphonie mobile en 2000

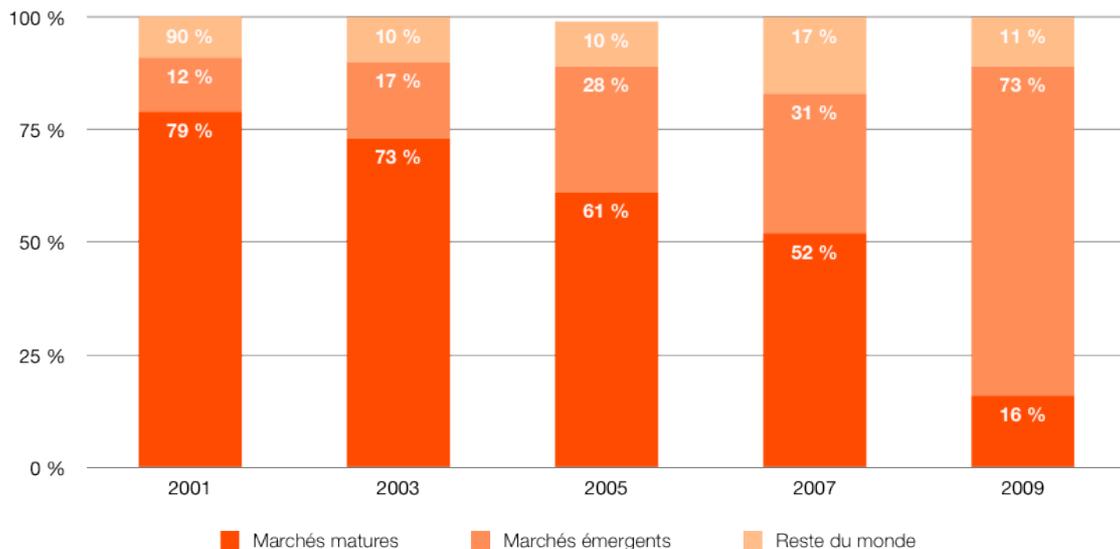


Répartition des abonnements à la téléphonie mobile en 2010



Du côté de l'industrie pharmaceutique, la conquête des marchés émergents peut constituer une des réponses aux problèmes structurels auxquels fait face le secteur aujourd'hui. Depuis quelques années en effet, celui-ci se trouve confronté à l'expiration d'un grand nombre de brevets, dont beaucoup sont des médicaments « blockbusters »⁶⁰. Selon IMS Health, l'industrie pharmaceutique mondiale va connaître sur la période 2009-2013 une baisse de chiffre d'affaires de 137 milliards de dollars en raison de l'expiration de brevets et de la concurrence des médicaments génériques⁶¹. Parallèlement, la mise sur le marché de nouveaux médicaments a fortement ralenti - les efforts de recherche et développement n'ayant pas abouti au lancement de nouveaux « blockbusters ». Au-delà de diversifier leurs portefeuilles de produits et d'intensifier leurs efforts de recherche et développement à travers une activité de fusions-acquisitions, les laboratoires pharmaceutiques ont donc développé une stratégie d'expansion dans les pays émergents et en développement. Ces pays sont ainsi devenus la principale source de croissance de l'industrie pharmaceutique : alors qu'en 2001 les marchés émergents ne contribuaient qu'à 12% de la croissance mondiale du secteur, leur contribution en 2009 était estimée à 73% selon IMS Health.

Contribution des marchés émergents et matures à la croissance mondiale de l'industrie pharmaceutique



⁶⁰ Désigne un médicament générant un chiffre d'affaire annuel supérieur à 1 milliard de dollars

⁶¹ IMS Health, « IMS Forecasts Global Pharmaceutical Market Growth of 4-6% in 2010; Predicts 4-7% Expansion Through 2013 », 2009

Ces estimations sont aujourd'hui largement remises en cause. Elles se fonderaient d'une part sur une conception très large des populations pauvres, englobant aussi les classes moyennes.

En réalité, et contrairement à ce que les théoriciens du BoP avancent, il n'existe pas de marché à la base de la pyramide en tant que tel ; au contraire, ce sont aux entreprises de construire ces marchés. Pour ce faire, elles devront à la fois s'attacher à créer non seulement une offre (dans des environnements pas toujours propices au développement des affaires et où les partenaires commerciaux sont rares), mais aussi et surtout à créer une demande.

En effet, les stratégies d'accessibilité, même une fois l'offre bien définie, font face à un problème fondamental : *la différence entre besoin perçu et demande réelle*. La question que toute introduction d'une nouvelle offre soulève est en effet celle de son adéquation, non à un besoin, mais à une réelle demande.

La plupart des études en matière de développement montrent qu'il peut exister en effet de grandes différences entre la valeur perçue par le consommateur et les avantages effectivement proposés. Comme le souligne le cabinet de conseil Monitor, de nombreuses approches de marché ont échoué du fait de leur volonté de définir les besoins des populations pauvres à leurs places. Le cabinet peut ainsi écrire : *"L'erreur la plus communément faite dans la mise en oeuvre de stratégie de marché est de confondre ce dont les consommateurs pauvres ont visiblement besoin avec ce qu'ils veulent réellement. De nombreuses entreprises ont ainsi poussé des produits et ont assisté à leur échec."*⁶².

L'exemple de l'eau est ici éclairant. Il existe un besoin objectif d'eau propre. Pour autant, ce besoin ne se transforme pas facilement en "demande".

L'accès à l'eau, ou la différence entre besoin et demande

Procter&Gamble

Procter&Gamble a pu en faire l'expérience lors de ses différentes tentatives de commercialisation de la pastille PuR (purification de l'eau). Il n'existait pas de marché de l'eau au sens où l'eau était gratuite...mais sale et dangereuse. La relation entre la saleté de l'eau et les problèmes sanitaires étant mal perçue par une majorité de consommateurs pauvres, l'arbitrage entre une eau gratuite (mais dangereuse) et l'achat, même à des prix très bas, de pastilles de purification d'eau ne tournait pas à l'avantage de P&G qui a dû abandonner l'idée de faire de PuR un produit rentable et s'est résigné à l'inscrire dans ses programmes philanthropiques.

Grameen Veolia Water

Grameen Veolia Water a fait face au manque d'habitude des Bangladais d'acheter de l'eau pour leur consommation domestique. En premier lieu, de nombreux consommateurs potentiels ne sont pas conscients des dangers sanitaires liés à la présence d'arsenic dans l'eau qu'ils puisent traditionnellement au puits ou directement dans le fleuve proche de leur habitation. En outre, le fait de payer l'eau pour une consommation domestique ne correspond pas aux habitudes et fait débat, l'eau étant considérée comme gratuite. Paradoxalement, de

⁶² Emerging markets, emerging models

nombreux villageois ont l'habitude d'acheter des verres d'eau dans les échoppes locales pour se désaltérer, comme ils achètent un verre de thé. A ce titre, des grossistes achètent l'eau de Grameen Veolia et la revendent aux consommateurs finaux à des prix beaucoup plus élevés.

L'entreprise a fait appel à une anthropologue pour mieux comprendre les besoins et les contraintes socio-culturelles locales. Ce travail a permis de mieux comprendre de nombreux aspects du rapport à l'eau et à l'hygiène. Grameen Veolia Water a parallèlement réorienté depuis sa stratégie commerciale, en s'appuyant à la fois sur les zones rurales et les zones urbaines.

Cela signifie plus fondamentalement qu'il n'existe souvent pas à court terme de « marché au bas de la pyramide » mais qu'il s'agit de construire patiemment un *marché*. Cette construction de marché, qu'il relève de l'eau, de l'assainissement ou de la nutrition, nécessite de savoir prendre en compte les attentes locales, même si elles paraissent irrationnelles aux yeux « d'experts extérieurs », et de mettre en place des procédés marketing longs et complexes. En d'autres termes, de nombreuses initiatives, définies dans une logique d'offre, n'ont pas rencontré un réel succès auprès des populations pauvres et se sont heurtées au manque de demande réelle alors que les besoins semblaient objectifs. La logique d'hétéro-définition des besoins comme le souligne Emmanuel Faber, Directeur délégué du groupe Danone, représente l'un des risques les plus largement partagés.

Dès lors, il s'agit de repenser le marketing. Aujourd'hui, la principale fonction du marketing est de créer, comme le souligne Frédéric Dalsace, professeur de marketing à HEC, « *un besoin là où existe une demande solvable dans les pays développés et pour les classes moyennes des pays émergents. Le futur du marketing pour atteindre ces populations est de créer une demande là où il y a un besoin.* »

Rappelons que la plupart des offres articulent une double proposition à la fois financière (un bien ou un service plus accessible) et sociale (une transformation socio-culturelle dont l'ampleur varie selon la nature du produit). En effet, la décision d'achat parmi les populations pauvres n'est pas uniquement fonction de déterminants monétaires, bien au contraire : s'agissant de biens et services essentiels en particulier, les considérations extra-monétaires occupent une place souvent très importante.

Partant, les entreprises doivent veiller à articuler ces deux dimensions. Suivant la nature du produit et de la demande associée, la dimension sociale de l'offre varie de la simple information à la transformation socio-culturelle. On distinguera ici, suivant la typologie opérée par le *Monitor Inclusive Market* deux catégories de biens ou services.

- **Les produits « pull »**, dont les attributs extra-monétaires sont perçus de façon immédiate par le consommateur, qui font l'objet d'une demande clairement exprimée et pour lesquels l'information suffit. Le secteur de la téléphonie mobile peut être classé dans cette catégorie.
- **Les produits « push »**, qui ne suscitent au départ pas ou très peu d'intérêt chez le consommateur et qui nécessitent donc la mise en œuvre de programmes de sensibilisation et d'éducation, voire de transformation sociale. La santé, l'eau, l'assainissement et la nutrition rentrent davantage dans cette catégorie. Souvent, les entreprises devront mettre en place des stratégies de marketing rural adaptées afin de sensibiliser le consommateur à l'intérêt du produit et de susciter chez lui une « willingness-to-pay ».

Au total, la pérennité économique des stratégies d'accessibilité est donc doublement fragilisée :

- D'une part, les coûts d'investissement sont rarement recouvrables,
- D'autre part, les revenus sont très longs à générer car le travail de création de marché - et notamment de demande - est complexe à mener et s'inscrit dans un temps long

Des exceptions existent notamment : d'une part lorsque les produits font l'objet d'une très forte demande, à l'image des télécoms, ou d'autre part, lorsque l'entreprise prend le temps, avant toute démarche de vente, de comprendre précisément les attentes et besoins locaux (à travers ce que les anglo-saxons appellent des programmes de « community engagement »).

Ces difficultés amènent à renverser la logique *BoP* traditionnelle. Il ne s'agit plus d'espérer produire dans de grandes quantités - les faibles marges permettant d'équilibrer le modèle - mais plutôt d'être capable de travailler sur la modularité de l'offre : prévoir au départ de très faibles capacités de production, avec des coûts d'investissement minimaux et augmenter progressivement les capacités de production au rythme de l'augmentation de la demande.

Partant, les opportunités économiques sous-jacentes aux modèles *BoP* doivent donc s'entendre à moyen-long terme.

B. Un engagement néanmoins réel car l'intérêt des entreprises s'inscrit sur un temps plus long

Cette difficile soutenabilité économique - du moins à court ou moyen terme - ne constitue néanmoins pas un frein important et ne semble pas dissuader l'entreprise de s'investir sur ce type de nouveaux marchés. Les opportunités économiques ne sauraient justifier à elles seules, du moins à court terme, un engagement important des entreprises. La logique économique de ces stratégies est une logique de création de marché et, à ce titre, doit être envisagée dans un temps long.

En fonction des secteurs, de leur sensibilité aux risques d'opinion, de l'importance des bonnes relations avec les autorités publiques ou encore des potentiels d'innovation, plusieurs formes d'intérêts extra-économiques à court terme vont jouer pour l'entreprise.

1. L'innovation, une motivation essentielle

i. Laboratoires d'innovation de rupture et « reverse innovation »

Le potentiel d'innovation fait partie intégrante de l'attrait des marchés du bas de la pyramide et en constitue même la dimension la plus importante pour certains secteurs - en particulier dans les domaines de la nutrition, des télécommunications et de la santé. En effet, les stratégies d'accessibilité constituent pour beaucoup d'entreprises de véritables laboratoires d'innovations – autant en termes de produits que de processus - dont le potentiel va bien au-delà des pays émergents et des marchés des consommateurs pauvres. La plupart des entreprises engagées sur ces questions insistent sur cette dimension fondamentale : les innovations mises en œuvre sur les marchés *BoP* peuvent contribuer à renouveler leur *business models* dans les pays émergents et les pays développés.

Etudiant l'exemple de l'implication de Danone au Bangladesh (à travers l'initiative Grameen Danone Food), Bénédicte Faivre-Tavignot, Laurence Lehmann-Ortega et Bertrand Moingeon⁶³ qualifient ainsi le *social business* de véritable « laboratoire d'apprentissage de la rupture⁶⁴ », permettant à la fois la remise en cause de la logique dominante, l'apprentissage de modèles d'activités ouverts - reposant sur la coopération avec d'autres acteurs, la valorisation de la logique expérimentale et le développement de « l'orientation de marché »⁶⁵. Emmanuel Faber⁶⁶ lui-même insiste sur l'apport de l'expérience Grameen Danone en termes d'innovation : « *En combinant les technologies les plus récentes et des process industriels plus anciens, nous avons 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 permet de construire des projets innovants. Nous travaillons aujourd'hui à des modèles comparables à celui du Bangladesh dans de nombreux autres pays* ». Le Groupe Bel, impliqué également dans une démarche d'accessibilité, estime pour sa part que les gains en termes d'innovation justifient à eux seuls leur investissement dans cette démarche.

Ce sont les bienfaits de cette innovation de rupture que Jeff Immelt, président de General Electric, et V. Govindarajan, professeur de stratégie, ont appelé la *reverse innovation*⁶⁷. Ce nouveau type d'innovation consiste à se servir des pays émergents comme des laboratoires d'innovation à l'échelle globale. Cette innovation va ainsi à contre-sens du mode d'innovation traditionnel, qui exporte en adaptant et localisant l'innovation des pays riches vers les pays pauvres. En 2009, General Electric a ainsi annoncé que d'ici 2015, 3 milliards de dollars seraient investis dans la création d'au moins 100 produits innovants favorisant l'accès à des services de santé de qualité et à bas prix. Deux de ces produits - un électrocardiogramme portatif à 1000\$ et une machine à ultra-sons portable à 15 000\$ -, initialement développés pour les marchés émergents, sont désormais vendus aux Etats-Unis.

L'innovation inversée par General Electric

Les maladies cardiaques sont l'une des causes majeures de mortalité en Inde et leur détection est aujourd'hui peu développée. General Electric a créé dans cette perspective un produit spécialement adapté aux zones rurales et pauvres en Inde : le GE MAC 400 MACi, un électrocardiogramme portatif (ECG) pesant moins d'un kilo et pouvant produire des électrocardiogrammes pour moins de 20 cents contre 50\$ en moyenne. Le MAC 400 coûte environ 1 000 dollars, soit un tiers du prix traditionnel et s'est vendu à près de 8000 unités depuis 2008.

Le MACi, plus léger, coûte environ 500\$. Il a été développé dans le nouveau centre de recherche de General Electric, à Bangalore en Inde (qui représente aujourd'hui le plus grand centre de GE au niveau international) et est fabriqué avec des composants indiens. Il est désormais distribué aux Etats-Unis.

General Electric cherche en effet à créer un modèle d'innovation qui permette d'utiliser les produits développés pour les marchés « BoP » dans les marchés développés. C'est le concept de Reverse Innovation. Le directeur de GE HealthCare, rappelle à ce propos : « Auparavant, les innovations étaient faites dans les pays développés puis déclinées pour les pays émergents. C'est le processus inverse à l'œuvre aujourd'hui chez General Electric. Nous

⁶³ Faivre-Tavignot, Lehmann-Ortega, Moingeon ; *Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture* ; Revue Française de Gestion, volume 36, numéro 208-209 « Entreprises et Pauvretés », novembre-décembre 2010

⁶⁴ Lehmann Ortega et Roy (2009) définissent les stratégies de rupture comme une remise en cause radicale des règles du jeu habituelles, en proposant une nouvelle valeur au client, aboutissant à la création d'un nouveau marché ou à l'extension du marché à son avantage.

⁶⁵ Par opposition à « l'orientation innovation » qui privilégie l'amélioration constante des produits, « l'orientation marché » cherche à identifier les besoins du marché ciblé et à créer et distribuer des produits et services qui satisfassent ces besoins.

⁶⁶ Directeur général délégué de Danone, Savoirs Communs, AFD, Entreprendre pour le Développement

⁶⁷ *How General Electric is disrupting itself*, Jeff Immelt, Vijay Govindarayan, Chris Trimble, Harvard Business Review, 2009

développons des innovations localement pour le marché indien qui pourront d'ailleurs être réutilisées dans les pays développés. »

Ce phénomène d'innovation inversée apparaît également dans le secteur des télécommunications. Le « modèle indien » représenté par Bharti Airtel inspire aujourd'hui un grand nombre d'opérateurs téléphoniques à travers le monde, au Nord comme au Sud. Le partage des infrastructures de réseau et la sous-traitance des activités clés, qui constituent les fondements de ce modèle ont par exemple été adoptés par Vodafone, Telefonica ou encore Sprint, trois des leaders mondiaux de la téléphonie mobile. De même, les applications de « *mobile services* », conçues initialement pour les pays émergents, sont de plus en plus transférées dans les pays développés. Ainsi, Vodafone qui s'est dès le départ fortement impliqué dans le développement des « *mobile services* », a lancé en Grande-Bretagne un programme de « *mobile health* » sur la base d'expériences menées en Afrique du Sud.

Le programme Nompilo de Vodafone : le mobile health du Sud au Nord

Dans de nombreuses communautés des pays émergents, les soins primaires sont assurés par des médecins communautaires. En Afrique du Sud, par exemple, 50% des professionnels de santé sont des travailleurs communautaires. Mais la formation et la qualification de ces médecins est inégale.

Un projet pilote mené par Vodafone en Afrique du Sud - « Nompilo Community Caregiver Management Solution » - permet à des médecins communautaires de rentrer des informations médicales dans leur téléphone mobile, d'accéder à l'historique médical des patients et de recevoir des conseils pour les traiter. Les gérants peuvent ainsi identifier les soins qui sont le plus souvent donnés par les travailleurs, ce qui leur permet de mieux allouer les ressources et de mieux préparer les professionnels de santé.

Ce programme est financé par le Fonds d'Investissement Social de Vodafone et géré par Vodafone, Vodacom et Geomed (une entreprise locale de technologie médicale).

Cette technologie permet de réduire les coûts des services de soins, de standardiser leur qualité et de surmonter les difficultés liées à l'inégale qualification des médecins communautaires. « Nompilo » a conduit à la création d'une « plateforme de santé Vodafone » qui peut être utilisée par des fournisseurs de services de santé du monde entier, sur la base d'un système de licence. Un projet similaire a été lancé en Grande-Bretagne.

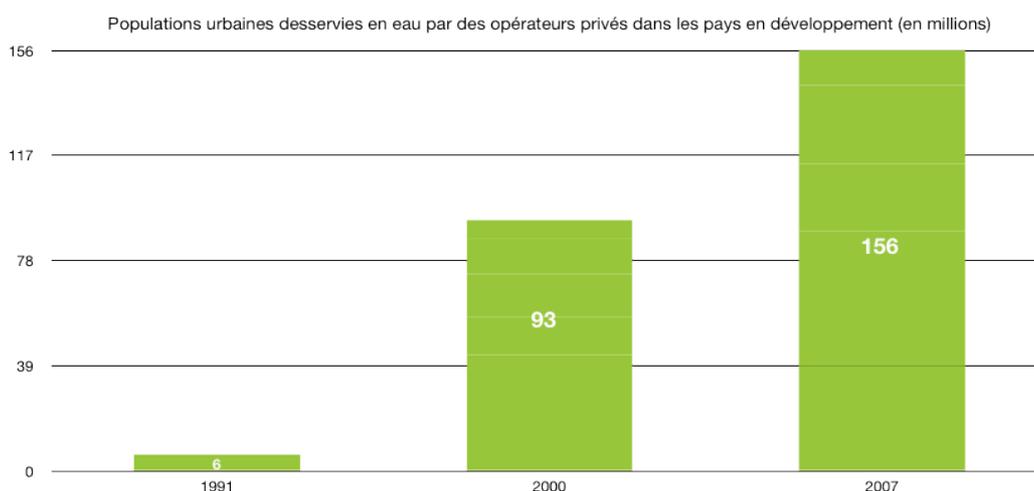
Vodafone a par ailleurs lancé en 2010 Vodafone mHealth Solutions, une unité dédiée au développement de technologies et de services de mobile health pour les laboratoires pharmaceutiques, les gouvernements et autres professionnels de santé, construite sur la base des expériences menées par la Fondation Vodafone dans les pays en développement.

ii. Faire face à la concurrence des entreprises émergentes

Ces innovations de rupture et autre « reverse innovation », permettront notamment aux entreprises d'origine occidentale de faire face à la montée en puissance des grands acteurs issus des pays en développement. Cette « nouvelle concurrence » est en effet une tendance globale que nous observons depuis quelques années : les pays émergents comptaient 70 entreprises dans le Fortune Global en 2007, contre 20 en 1997.

Le secteur de l'eau, pourtant traditionnellement très concentré, est marqué par cette évolution. Longtemps dominé par quelques grands opérateurs des pays de l'OCDE (dans les années 1990, cinq

opérateurs desservait 80% de la population concernée par les PPP), celui-ci a progressivement vu apparaître des opérateurs privés issus de pays en développement. Depuis le début des années 2000, selon Philippe Marin, le développement des PPP est principalement le fait d'opérateurs privés originaires des pays émergents qui représentent 90% de la croissance de la population desservie par les PPP depuis 2001 et 40% du marché des pays en développement fin 2008. En 2009, il recensait plus d'une trentaine d'opérateurs privés du Sud desservant chacun plus de 200 000 personnes (en zone urbaine).⁶⁸



De même, dans le domaine de la santé, l'émergence de grands acteurs issus des pays émergents - en particulier de Chine et d'Inde - a opéré une profonde transformation de l'industrie pharmaceutique. Profitant de la crise du modèle de « blockbusters » dans les pays développés, ces nouvelles multinationales se sont spécialisées dans la production de médicaments génériques et sont devenues les principaux distributeurs de médicaments dans les pays en développement. Qualifiant l'Inde de « pharmacie du monde en développement », Médecins Sans Frontières a montré en 2007 que 67% des médicaments produits en Inde sont exportés vers les pays en développement⁶⁹. Si, en effet, les génériqueurs du Sud ciblaient au départ les marchés en développement et émergents, il apparaît que ceux-ci sont désormais en mesure de concurrencer les laboratoires du Nord sur leurs marchés (du fait notamment d'une qualité accrue de la production)⁷⁰.

Dans le secteur des télécommunications, une même tendance est à l'œuvre : la « révolution télécom » qui s'est opérée en quelques années seulement dans les pays en développement est largement le fait d'opérateurs locaux qui rivalisent aujourd'hui en taille avec les multinationales du Nord. Bharti (Inde), MTN (Afrique du Sud) ou encore Zain (Koweït), pour n'en citer que quelques-uns, ont su créer de nouveaux modèles économiques innovants leur permettant d'exploiter le marché « latent » représenté par le bas de la pyramide.

Ainsi, l'innovation des stratégies lancées par les multinationales occidentales dans les pays en développement leur permettrait de faire face à la concurrence des multinationales émergentes - autant sur les marchés émergents, qu'à terme, sur les marchés développés -, dont les modèles

⁶⁸ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

⁶⁹ Médecins Sans Frontières - Campaign for Access to Essential Medicines, *Examples of the importance of India as the « pharmacy for the developing world »*, 2007

⁷⁰ Access to Medicine Index 2010

modifient l'équation concurrentielle. C'est ce que souligne Jeff Immelt le patron de General Electric. Selon lui, le processus de reverse innovation permettra de se mesurer à la concurrence locale des pays émergents qui pourraient bien devenir demain les concurrents les plus dangereux pour les multinationales existantes : « *J'ai le plus grand respect pour mes concurrents traditionnels mais nous savons comment les concurrencer. Ils ne pourront jamais détruire General Electric. Ce n'est pas le cas des entreprises émergentes aujourd'hui qui pourraient complètement modifier le marché dans les pays développés également. L'innovation inversée n'est pas une option, c'est une obligation* ». ⁷¹

Dans cette perspective, il est indispensable, comme le souligne un rapport de McKinsey ⁷², de pouvoir développer des modèles qui ne visent pas seulement l'élite de consommation des pays développés ou même la classe moyenne émergente mais le « *mass-market* ». C'est au prix de cet effort que les entreprises développeront les capacités nécessaires pour faire face à ce nouveau type de concurrence. C'est ce qu'expliquent par exemple John Seely Brown et John Hagel III dans leur article intitulé « *Innovation blowback : Disruptive management practices from Asia* » ⁷³. Les auteurs désignent par « *blowback* » les conséquences inattendues des investissements réalisés par les multinationales occidentales sur les marchés émergents. Ils indiquent ainsi que la concurrence induite par l'entrée de ces entreprises étrangères force les entreprises locales à constamment s'améliorer, leur permettant au final de gagner en compétitivité et de concurrencer les multinationales sur leurs propres terrains - sur les marchés des pays de l'OCDE. Or, seule la mise en œuvre de stratégies inclusives permettra aux entreprises occidentales d'acquérir les compétences nécessaires à la préservation de leurs avantages compétitifs au niveau mondial, et dans leurs marchés d'origine. Si les multinationales ne répondent pas aux besoins des plus pauvres, les entreprises domestiques le feront et utiliseront les avantages compétitifs ainsi acquis pour conquérir les marchés développés. L'inclusion des populations pauvres est donc devenue un enjeu stratégique crucial pour les multinationales: « *If you're not participating in the mass-market segment of emerging economies, you're not developing the capabilities you will need to compete back home.* »

2. La licence d'opérer et l'acceptabilité locale

L'intervention d'entreprises sur les marchés *BoP* s'inscrit généralement dans une démarche de « licence d'opérer » et d'acceptabilité locale. Il s'agit pour une entreprise de mériter le droit d'exercer son métier sur un territoire donné ; selon A. Chauveau et J.J. Rosé, c'est « *le moyen par lequel une entreprise conserve et améliore la confiance et le respect de ses parties prenantes : le soutien de la société dont a besoin toute entreprise pour conduire ses affaires avec succès, un contrat informel avec ses employés, ses clients, et plus largement, la société civile. Un tel permis d'entreprendre devient une clé du business. Seules les entreprises qui s'engageront dans une véritable stratégie de développement durable et de responsabilité sociale conserveront leur licence d'opérer* » ⁷⁴.

L'intégration d'une entreprise à de nouveaux territoires, sa contribution à la lutte contre la pauvreté et l'adhésion des populations locales à son projet lui permettront d'asseoir sa légitimité sociale et politique. Les stratégies d'accessibilité permettent ainsi de renforcer le capital relationnel de l'entreprise, en améliorant ses relations avec ses parties prenantes contractuelles et non

⁷¹ *How General Electric is disrupting itself*, Jeff Immelt, Vijay Govindarayan, Chris Trimble, Harvard Business Review, 2009

⁷² McKinsey, *Innovation blowback, disruptive management practices from Asia*, 2005

⁷³ John Seely Brown & John Hagel III, *Innovation blowback : Disruptive management practices from Asia*, McKinsey Quarterly 2005 n°1

⁷⁴ A. Chauveau, J.J. Rosé, *L'entreprise responsable*, 2003

contractuelles. La mise en œuvre de ces stratégies contribue notamment à l'établissement de bonnes relations avec le régulateur et, de manière générale, les pouvoirs publics. Elle permet également de tisser des relations avec des associations de la société civile.

Ce concept de licence d'opérer est particulièrement important pour les entreprises dont le modèle est parfois contesté - comme dans le secteur de l'eau et de l'assainissement ou de la santé. Dans ces cas, et dans une démarche de prévention de risques, les entreprises ont un intérêt réel à déployer des modèles qui permettent de démontrer leur contribution au développement.

Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement par exemple, la prise en compte des populations défavorisées est un préalable au bon fonctionnement des partenariats public-privé d'une part, et à leur déploiement d'autre part. C'est d'ailleurs l'une des grandes leçons des difficultés qu'ont éprouvées les opérateurs privés en Amérique Latine au début des années 2000, notamment en Bolivie. A El Alto, dont la concession avait été accordée en 1997 à Aguas del Illimani (filiale de Suez), les deux tiers de la population vivaient alors au-dessous du seuil de pauvreté. L'entreprise avait pour mission, entre autres, d'étendre le réseau d'eau à une part plus importante de la population. Mais un grand nombre des quartiers situés à la périphérie de la ville étaient exclus des obligations contractuelles de l'opérateur, suscitant alors un fort mécontentement au sein des populations concernées et créant un climat favorable à la remise en cause du partenariat, qui prit fin en 2007. Philippe Marin note ainsi que la plupart des PPP réussis comportaient, sous une forme ou sous une autre (financements à taux zéro, subventions), un dispositif de réduction du coût du raccordement au réseau pour les familles démunies.

La licence d'opérer peut jouer également dans le domaine agro-alimentaire où la démonstration de la contribution aux territoires et au développement peut être un préalable à l'accès aux ressources nécessaires à la production traditionnelle de l'entreprise.

3. Développer des projets fédérateurs en interne : réconcilier la compétence et l'intérêt général

Il faut souligner que les solutions de marché peuvent s'inscrire - et bien plus profondément que des programmes philanthropiques - dans un projet d'entreprise crédible et mobilisateur.

Tandis que les démarches de mécénat contribuent, comme il est souvent souligné, à « redonner un sens » à de nombreux collaborateurs qui s'interrogent sur l'utilité réelle de leur travail, les « solutions de marché » en faveur du développement démultiplient cet effet mobilisateur et fédérateur et ont ainsi un rôle positif sur le « taux d'engagement » des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Le banquier travaillant sur le micro-crédit, l'ingénieur télécom sur la fracture numérique, ou le collaborateur d'un opérateur de services publics s'efforçant d'améliorer l'accès à l'eau ou à l'énergie, apporte en effet son expertise au service d'une cause reconnue le plus souvent unanimement comme essentielle.

Réconcilier l'utilité sociale et la compétence : tel est le sens que recouvrent ces stratégies en matière de projet d'entreprise.

Cette dimension est particulièrement vraie auprès des populations dites à haut potentiel : s'il ne faut pas surévaluer leur importance, les critères liés à la responsabilité sociale de l'entreprise occupent une place croissante dans le choix de carrière des jeunes diplômés. La crise financière a renforcé cette évolution, en poussant notamment de nombreuses écoles à repenser les fondements de leurs

enseignements. Le sentiment de contribuer positivement à la société est, notamment auprès des hauts potentiels, très largement recherché et valorisé.

4. L'image

Les bénéfices en termes d'image jouent enfin un rôle important et doivent être pris en compte, notamment dans les secteurs de grande consommation comme l'agro-alimentaire, la pharmacie ou les télécommunications.

La communication, notamment de projets parfois encore au stade pilote, suscite souvent la méfiance et la peur de l'instrumentalisation.

La communication est d'autant plus forte que l'on se trouve dans des secteurs liés à la grande consommation. A ce titre, les entreprises des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'information et de la communication vont avoir tendance à beaucoup communiquer sur leurs démarches d'accessibilité.

Ces fortes communications peuvent être vues de deux manières. On peut considérer que la communication dépasse la réalité des engagements de ces entreprises et trahit à cet égard une forme de *social washing*. Ou bien l'on peut considérer que la communication - et parfois même la sur-médiatisation - est une forme d'engagement, une manière de se lier les mains et de s'obliger à persévérer dans des démarches difficiles.



mesurer en quoi les différents leviers extra-financiers que nous venons de citer (innovation, acceptabilité locale, motivation RH, réputation) influent sur les résultats et la performance de l'entreprise. Autrement dit, comment une entreprise peut créer de la valeur en cherchant à lutter contre la pauvreté.

Ces mesures restent aujourd'hui embryonnaires. Un levier d'action pour les développer serait l'intégration de la performance sociétale dans l'évaluation des managers. Sans système d'incitation, de valorisation et d'évaluation individuelle, les politiques sociétales risquent en effet de ne pas dépasser le stade des départements qui s'en chargent exclusivement. Certaines Directions des Ressources Humaines s'efforcent à cet égard aujourd'hui d'intégrer des indicateurs relatifs à la performance sociétale dans les grilles d'évaluation annuelle. Ce système pourrait être complété par l'intégration de la performance sociétale dans le calcul des primes annuelles. En 2008, Danone a décidé de modifier le système de bonus distribué aux Directeurs Généraux et au top management (1 000 personnes étaient concernées en 2008 puis le système a été étendu à 10 000 personnes en 2010). Celui-ci est maintenant partagé en trois tiers : un tiers économique (qui intègrent des critères économiques classiques de croissance du chiffre d'affaires), un tiers lié à des critères de management et enfin un tiers lié aux questions sociales, sociétales et environnementales.

Notons que ce sont sans doute ces leviers d'action qui feront aujourd'hui avancer les questions sociétales au sein des organisations.

IV- Pistes de réflexion

Si les stratégies d'accessibilité mises en place par les entreprises multinationales se multiplient et se professionnalisent, il reste du chemin à parcourir pour que ces dernières puissent contribuer effectivement et à long terme aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

De ce point de vue, il nous paraît important que l'AFD et le MAEE poursuivent leurs efforts pour encourager, accompagner, et potentiellement soutenir ces nouveaux modèles, afin d'accroître leur portée et leur impact.

Rappel - L'Agence Française de Développement : contexte et positionnement

Les activités de l'AFD en quelques mots

Etablissement public, l'Agence Française de Développement intervient depuis soixante-dix 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 définie par le Gouvernement français. Présente sur le terrain dans plus de 50 pays et dans 9 départements et collectivités d'Outre-mer, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète : scolarisation, santé maternelle, appui aux agriculteurs et aux petites entreprises, adduction d'eau, préservation de la forêt tropicale, lutte contre le réchauffement climatique, etc.

A travers une large gamme d'instruments (prêts bonifiés prêts à condition de marché, subventions, garanties, participations, aide budgétaire, assistance technique..), l'AFD apporte son soutien à des actions de développement portées par des Etats, des collectivités locales, des entreprises privées ou publiques, dans les pays en développement, les pays émergents et l'Outre-mer.

En 2010, l'AFD a consacré plus de 6,8 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays en développement et émergents et en faveur de l'Outre-mer. 2,2 milliards d'euros ont été consacrés à l'Afrique Subsaharienne ou l'effort financier est concentré via les subventions et les prêts les plus concessionnels.

L'AFD noue également des relations approfondies avec les différents acteurs de l'aide internationale, acteurs traditionnels ou nouveaux, privés ou publics, au Nord et au Sud, dans une logique d'ouverture et de dialogue afin de créer des synergies qui renforcent l'impact des interventions de l'agence.

L'AFD et le BoP

L'AFD, de par son mandat, s'intéresse à la thématique de l'accessibilité des populations pauvres aux biens et services essentiels. Depuis quelques années, et dans cette perspective, l'agence porte une attention toute particulière à l'implication des grands groupes français sur des stratégies dites « BoP ». Ces stratégies peuvent en effet constituer un levier efficace de développement socio-économique des pays du Sud :

- Elles offrent un meilleur accès aux services essentiels (eau, nutrition, santé)
- Elles offrent des perspectives d'intégration du secteur privé local dans les chaînes de production et de distribution des grandes entreprises
- L'accès à certains produits - notamment les nouvelles technologies - peut renforcer la capacité des acteurs du Sud

Dans ce contexte, l'AFD a ouvert en 2008 un chantier « BoP » afin de mener une réflexion sur la place de l'Agence dans ces stratégies.

Parallèlement et depuis 2008 également, l'AFD cherche à accompagner les démarches RSE des grandes entreprises dès lors qu'elles ont impact sur le développement socio-économique des pays du Sud. Ce soutien doit toutefois s'inscrire dans le respect du mandat de l'AFD (réduire la pauvreté et participer à favoriser la croissance économique dans les pays en développement ; préserver les biens publics mondiaux), de ses statuts réglementaires, de son portefeuille d'outils financiers, et des ressources budgétaires qui lui sont allouées.

Cet accompagnement passe par plusieurs canaux :

1) Organisation de conférences pour sensibiliser, inciter et favoriser le dialogue

L'AFD a organisé de nombreuses conférences destinées à promouvoir, sensibiliser et échanger sur les thématiques liées au rôle de l'entreprise dans les pays en développement et à sa contribution à la lutte contre la pauvreté :

- o Colloque « Entreprendre pour le développement » sous présidence française de l'Union Européenne et en partenariat avec le réseau IMS-Entreprendre pour la cité en 2008
- o Session dédiée aux innovations du secteur privé dans le cadre de la conférence « Concilier lutte contre la pauvreté et qualité de l'environnement » avec l'Institut Veolia pour l'Environnement » en 2011
- o Conférences « Entreprises et Développement », organisées en partenariat avec le Global Compact en octobre 2011

2) Participation à des études consortiales avec des entreprises

Depuis fin 2010, l'AFD accompagne également les entreprises dans leur réflexion et dans l'identification de nouveaux modèles entrepreneuriaux conciliant pérennité économique et impacts socio-économiques pour les pays en développement, par le financement d'études consortiales avec ces dernières et par la mise à disposition de son expertise dans différents domaines :

- o Septembre 2011 : publication de l'étude « Les technologies de l'Information et de la Communication au service de la base de la pyramide – Modèles économiques innovants dans l'éducation, la santé, l'agriculture et les services financiers » réalisée par HYSTRA en partenariat avec France Telecom / Orange et Ericsson.
- o Décembre 2011 : publication de l'étude « Access to safe water for the base of the pyramid » réalisée par HYSTRA, en partenariat avec Veolia Environnement, Suez Environnement et Finagestion

3) Sensibilisation interne

L'AFD s'attache également à sensibiliser les collaborateurs concernés, à l'implication croissante du

secteur privé sur ces questions, notamment par la réalisation d'une veille interne annuelle sur ce thème.

4) Soutien à des organisations en faveur des démarches BoP et partenariats RSE avec les entreprises

L'AFD apporte également son soutien à des initiatives menées par des entreprises :

- Partenariat AFD/Care France en 2011 : soutien au développement des partenariats RSE de Care France avec les entreprises françaises ainsi que de ses travaux en matière de stratégie BoP.
- Partenariat avec IMS-Entreprendre pour la Cité en 2011 : soutien à ses travaux de préparation et d'animation de la collaborative venture « Smart, sustainable and inclusive growth at the base of the pyramid » (plate forme européenne inter-acteurs).

A. Encourager la réflexion et favoriser l'émergence de bonnes pratiques

1. Accompagner la réflexion collective des entreprises et des acteurs publics à travers des plateformes de dialogue

Il pourrait être intéressant pour l'AFD (notamment à travers son centre de Formation CEFEB basé à Marseille) et les pouvoirs publics français de chercher à accompagner la réflexion collective des entreprises et des acteurs publics et associatifs sur les thématiques d'accessibilité aux biens et services essentiels. Il serait judicieux à ce titre de créer des enceintes de dialogue dédiées pour favoriser les collaborations entre acteurs. Des groupes de travail par secteur pourraient être mis en place grâce à la participation de l'AFD et du MAEE. Le secteur de l'eau et de l'assainissement, où les besoins de concertation sont importants, pourrait être le premier groupe de travail.

2. Organiser des formations et favoriser l'échange de bonnes pratiques entre acteurs publics et entreprises

Parallèlement, et dans la mesure où il est indispensable pour les acteurs de mieux comprendre les stratégies menées par les autres acteurs (public/ privé, privé/associatif, public/associatif), il pourrait être pertinent de proposer des modules de formation pour chacun des secteurs, explicitant :

- Les nouvelles approches de marché pour contribuer au développement
- Leurs facteurs de succès et leurs limites
- Les partenariats possibles
- Les exemples de bonnes pratiques

Ces modules de formation pourraient faire l'objet d'un recrutement croisé afin d'échanger expérience et expertises, et de croiser les besoins entre bailleurs de fonds, secteur privé (multinationales, PME locales et entrepreneurs sociaux), pouvoirs publics locaux et ONG. Idéalement, des séminaires sectoriels pourraient être organisés afin de maximiser l'impact et le caractère opérationnel de ces formations.

Il pourrait en outre être intéressant de mettre en œuvre ces modules de formation dans des pays pauvres et émergents afin de sensibiliser à la fois les entreprises et les acteurs traditionnels du développement sur les possibilités de coopération. De ce point de vue, il serait judicieux de s'appuyer sur les centres universitaires locaux, qui développent des activités de recherche très poussées sur les stratégies BoP. Le centre *Emerging Market Solutions* à l'Indian School of Business à Hyderabad, l'IISC à Bangalore, la Fondation Getulio Vargas à Sao Paulo ou la Stellenbosch Business School en Afrique du Sud sont particulièrement compétents sur ces sujets. Une sensibilisation pédagogique, mettant en perspective les éventuelles limites et les apports de ces démarches, permettrait par ailleurs d'avoir un réel dialogue Nord-Sud sur ces nouveaux modèles ainsi que de bénéficier de la remontée de réactions et propositions des acteurs du Sud. Au-delà, c'est une dimension « réseau » qui pourrait être créée entre acteurs du Nord et du Sud.

De manière plus large, l'ensemble de ces formations visant à former, sensibiliser et favoriser l'échange entre entreprises et acteurs du développement, pourrait s'appuyer en France sur le CEFEB (Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires), centre de formation de l'AFD basé à Marseille.

3. *Entraîner la mobilisation des différents acteurs autour des OMD*

Il est aujourd'hui important que l'ensemble des acteurs intervenant sur ces problématiques d'accessibilité (acteurs publics, privés et associatifs) se mobilisent autour des Objectifs du Millénaire pour le Développement. En effet, peu d'entreprises utilisent aujourd'hui le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement pour élaborer leurs stratégies d'action.

De ce point de vue, il pourrait être intéressant que le MAEE prône cette nouvelle approche, notamment au sein des instances internationales, afin d'encourager acteurs publics et privés à collaborer et à intégrer cette problématique à leur réflexion.

Par ailleurs, pour faire le lien entre OMD et entreprise, il pourrait être intéressant d'intégrer aux débats sur les stratégies d'accessibilité la notion d'« accès au droit ». C'est particulièrement vrai sur des sujets tels que l'accès à l'eau. A cet égard, il pourrait être intéressant de s'inspirer de l'expérience en Haïti où la mise en œuvre d'un Partenariat Public Privé repose sur la reconnaissance expresse du droit humain de l'accès à l'eau.

B. Soutenir les démarches d'accessibilité mises en œuvre par les entreprises

Les démarches d'accessibilité impliquent, à la fois en termes de légitimité et d'efficacité, la présence d'acteurs publics et/ou associatifs.

Les pouvoirs publics, et notamment le MAEE et l'AFD, peuvent donc de ce point de vue, jouer un rôle important pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle des démarches BoP.

1. Réfléchir à la mise en place d'un outil de financement dédié, destiné à soutenir les stratégies de « catalyseur de solutions de développement innovantes » des entreprises multinationales

Un nombre croissant d'entreprises souhaite s'inscrire dans une logique de catalyseur d'initiatives innovantes. En effet, sur certains secteurs, la très grande majorité des initiatives BoP pertinentes sont initialement portées par des entrepreneurs sociaux ou des petites structures associatives. Cela résulte du fait que seules les petites structures ont la souplesse nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes. Dans cette perspective, certaines entreprises estiment que leur rôle est moins de se substituer aux petites structures que de soutenir, puis d'intégrer si nécessaire, celles dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le temps. La plupart d'entre elles mettent ainsi en place des fonds d'investissement dédiés qui joueront le rôle de « catalyseurs de l'innovation sociétale » (danone.communities, Rassembleurs d'Energie de GDF Suez, Schneider Electric Energy Access, etc.).

Dans ce contexte, l'AFD pourrait définir des modalités d'intervention dans ces fonds d'investissements « incubateurs ». Cet outil permettrait à l'AFD de remplir une double mission, cohérente avec son mandat et sa stratégie :

- Compléter sa gamme d'outils d'intervention en faveur du secteur privé local - et notamment des petites entreprises des pays dans lesquels elle intervient (notamment en Afrique)
- Soutenir les démarches RSE des grandes entreprises françaises et développer des partenariats opérationnels concrets avec elles.

Ces outils constituent une piste de réflexion intéressante, qui mériterait d'être approfondie et qui permettrait à l'AFD d'apporter une réponse innovante à la problématique du bas de la pyramide. En effet, si certains bailleurs internationaux commencent à soutenir des initiatives BoP - à l'image de l'agence anglaise *Department for International Development* qui soutient le projet BBC Janala au Bangladesh (programme d'enseignement de l'anglais, notamment sur téléphone portable) ou de la coopération allemande GIZ (cf. encadré ci-dessous) -, il existe aujourd'hui très peu d'outils financiers directement dédiés à l'investissement.

Toutefois rappelons que la mise en place de ce type d'outils représenterait un véritable défi pour l'AFD, autant en termes d'innovation financière que de mobilisation de ressources budgétaires et humaines.

2. Accompagner le volet social des démarches BoP

Si les entreprises mettant en place des stratégies d'accessibilité en maîtrisent la dimension entrepreneuriale, elles expriment aujourd'hui le besoin de mieux comprendre les questions relatives au développement.

En effet, de nombreuses démarches exigent la mise en place d'un volet « accompagnement social », visant à modifier des comportements contraires à l'intérêt des personnes (notamment en matière d'hygiène, d'assainissement ou d'accès à l'eau). Ces démarches ne peuvent pas toujours être légitimement portées par des entreprises (que l'on soupçonnerait de vouloir à tout prix vendre leurs produits) mais elles restent indispensables – que ce soit en termes de stratégie d'entreprise bien

entendu, mais aussi de développement (notamment sur les questions de nutrition, de santé, d'eau ou d'assainissement). Partant, la présence d'un opérateur public ou associatif se révèle souvent indispensable, autant en termes d'efficacité que de légitimité.

A cet égard, il conviendrait de définir comment les compétences de certains experts du MAEE et de l'AFD (notamment en matière de socio-ethnologie, de mesure d'impact et de développement dans les pays en développement) pourraient être mobilisées pour accompagner la mise en place des initiatives d'accessibilité développées par les entreprises françaises d'une part, et en assurer le suivi et l'évaluation d'autre part. En particulier, il serait pertinent d'explorer la possibilité que certains centres de recherche en sciences sociales et humaines dépendant du Ministère des affaires étrangères et européennes (Instituts Français de Recherche à l'Etranger - IFRE), en lien avec leurs programmes de recherche et selon des modalités à définir, puissent contribuer à conceptualiser et à accompagner la mise en oeuvre de ces programmes.

Notons que trois types d'expertise seraient ici mobilisables :

- Les expertises sectorielles - eau, nutrition, énergie, santé, etc.
- Les expertises en matière de lutte contre la pauvreté et de développement
- Les expertises en matière de connaissance des acteurs locaux, notamment le secteur privé local

3. Instaurer des coopérations institutionnelles et des dynamiques collectives au sein des branches industrielles

Le Ministère des Affaires Etrangères peut proposer et accompagner la mise en oeuvre de coopérations institutionnelles, destinées à encadrer et optimiser la gouvernance publique des initiatives d'accessibilité développées par les entreprises françaises.

La mise en place de telles coopérations institutionnelles suppose en outre la création de dynamiques collectives au sein des branches industrielles concernées, impliquant directement les entreprises. De ce point de vue, les pouvoirs publics français ont un rôle majeur à jouer et pourraient s'inspirer d'initiatives internationales existantes, comme par exemple celles de la coopération allemande.

La coopération internationale allemande au service de la promotion des approches Bottom of the Pyramid et des normes de RSE

L'agence de coopération internationale allemande, la GIZ, a mis en place un ambitieux programme de promotion des pratiques RSE et joue un véritable rôle moteur auprès de ses partenaires privés.

Le soutien aux approches « Bottom of the Pyramid »

L'une des priorités de la GIZ consiste aujourd'hui à aider les entreprises allemandes à conquérir le bas de la pyramide. Pour ce faire, elle organise de nombreuses tables rondes pour promouvoir les pratiques BoP et instaure des « alliances stratégiques » avec des entreprises et des groupes d'entreprises. On peut par exemple citer les partenariats avec Munich Re pour favoriser l'accès aux assurances contre les catastrophes naturelles, avec BASF pour renforcer l'accès à l'huile et aux aliments de base, avec Bosh et Siemens pour un prototype de réchaud utilisant les résidus végétaux aux Philippines ou encore le partenariat avec une pluralité d'entreprises dans le cadre du programme « Energize the BoP » concernant l'accès à l'énergie. Par ailleurs, la GIZ soutient

fortement les programmes de micro-crédit, dans une perspective de finance durable et responsable en appui aux politiques BoP.

La promotion de normes internationalement reconnues

La coopération allemande a par ailleurs décidé d'intégrer les Principes directeurs pour les droits de l'Homme et les entreprises adoptés par le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies en juin dernier dans ses pratiques. Ainsi, un critère de respect des droits de l'Homme a par exemple été introduit dans tous les PPP que financent les agences allemandes (www.develoPPP.de). Plus généralement, il s'agit de promouvoir le respect de normes internationalement reconnues par la construction de cadres juridiques (codes de conduite et de transparence, normes sectorielles, etc.); on peut par exemple citer le portail internet Business Anti-Corruption ou le programme de promotion au commerce équitable PPP Cotton made in Africa.

Nous pouvons en outre mentionner le programme sino-allemand « CSR Project » soutenu par plusieurs entreprises allemandes implantées en Chine et diverses organisations patronales. Ce programme bilatéral de 5 millions d'euros vise à promouvoir la RSE en Chine : mise en oeuvre de politiques et de stratégies RSE via des Partenariats Public Privé, renforcement des capacités des pouvoirs publics et du secteur privé en matière de standards sociaux et environnementaux, promotion de l'échange de bonnes pratiques RSE au niveau international, etc.

Selon la coopération allemande, ces programmes d'appui au secteur privé pour la promotion de la RSE permettront non seulement de contribuer au développement des pays concernés, mais aussi de renforcer les positions commerciales de l'Allemagne dans le monde et sa stratégie d'exportation

4. Soutenir en priorité les initiatives incluant les producteurs pauvres

Compte tenu de l'impact sur le développement que représente le soutien aux producteurs locaux, il serait plus judicieux pour l'AFD ou le MAEE de soutenir en priorité des programmes visant à promouvoir des chaînes de valeur locales susceptibles de mieux intégrer les producteurs pauvres et à renforcer les capacités de ces derniers. Cette démarche est cohérente avec l'axe plus large que l'AFD commence à développer, en partenariat avec certains groupes internationaux, en matière de contenu local (« *local content* ») et de commerce équitable ; il s'agit pour les multinationales de favoriser les fournisseurs locaux afin de mieux contribuer au développement des territoires sur lesquelles elles opèrent.

5. Soutenir des partenariats multi-acteurs

Les partenariats sont unanimement reconnus comme un facteur de succès incontournable des démarches d'accessibilité. Dans le même temps, les difficultés et le temps nécessaire pour mettre en place un partenariat réussi sont souvent soulignées.

Des acteurs publics comme le MAEE ou l'AFD pourraient ainsi jouer un rôle d'intermédiation afin de faciliter la mise en oeuvre de ces partenariats : il s'agirait notamment de faciliter le dialogue entre ONG et entreprises, et de renforcer les capacités des acteurs locaux des pays en développement. En effet, pour la quasi-totalité des acteurs interrogés, le renforcement des capacités des sociétés civiles locales apparaît comme un élément essentiel.

Notons que l'AFD a déjà contribué à l'élaboration de ce type de partenariats ONG/Entreprises. Nous pouvons par exemple citer le partenariat AFD/Care France (soutien du développement des partenariats RSE de Care avec les entreprises françaises).

Dans ce contexte, il semble judicieux pour l'AFD et le MAEE de poursuivre leurs efforts dans ce domaine. Il s'agirait notamment de chercher à faciliter le dialogue entre ONG et entreprises *sur le terrain*, à la fois en termes financiers - si nécessaire - ou par leur capacité de mise en relation.

C. Soutenir l'évaluation des impacts socio-économiques des démarches d'accessibilité

Il est important de connaître l'impact social réel des stratégies d'accessibilité. En effet, il est indispensable de s'assurer que les modèles permettent concrètement de lutter contre la pauvreté et de comprendre les différents niveaux d'impact social (aussi bien directs qu'indirects).

Cette évaluation de l'impact social ne peut pas toujours être du ressort de l'entreprise elle-même ; dans un premier temps, il est en effet souvent préférable d'avoir des évaluations menées par des parties indépendantes (académiques, publiques ou associatives). En outre, ces démarches demandent une expertise en matière de développement que les entreprises n'ont pas toujours.

Ces études peuvent constituer un outil de pilotage pertinent pour les entreprises, mais elles sont surtout utiles aux éventuels partenaires de l'entreprise qui souhaitent disposer d'éléments concrets de preuve de l'utilité sociale pour s'engager auprès d'une entreprise.

Ces différents éléments expliquent que les entreprises soient à la recherche de partenaires pour co-financer et co-piloter ces études. Un tel soutien paraîtrait des plus judicieux. Partant, l'AFD ou le Ministère des Affaires Etrangères pourraient se positionner sur ce champ à plusieurs égards par le biais de la mise à disposition de leur expertise :

- En amont :
 - o Renforcement de la qualité des grilles d'analyse existantes : il existe aujourd'hui un nombre croissant de référentiels utilisés pour évaluer la contribution de l'entreprise au développement et réaliser des évaluations d'impact d'un programme particulier. Ces outils sont en constante adaptation. L'AFD ou le MAEE pourraient contribuer à la réflexion sur ce champ et à l'amélioration des référentiels actuellement développés.
 - o Participation à la construction de nouveaux indicateurs de mesure : certains secteurs pourraient mériter des grilles de mesure spécifiques qu'il s'agirait de construire (accès à l'eau ou accès la nutrition par exemple). L'AFD ou le MAEE pourraient là aussi participer à la construction de ces indicateurs.

- En aval, dans le cadre de la mise en œuvre d'évaluations de projets. Des évaluations d'impact de programmes particuliers sont de plus en plus souvent mises en place. Ces démarches, longues et souvent coûteuses, pourraient être soutenues par l'AFD ou le MAEE. Elles permettent notamment de comprendre si telle innovations a un potentiel en matière de lutte contre la pauvreté et mérite d'être répliquée à plus grande échelle.

Ces différentes recommandations pourraient s'inscrire judicieusement dans le cadre de la préparation du sommet Rio + 20. En effet, le rôle du secteur privé y sera largement discuté, et la conférence sera l'occasion de mobiliser à la fois les entreprises, les pouvoirs publics et le monde associatif sur les potentialités de coopération que recèlent les approches BoP.

Un cadre de coopération avec le secteur privé sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement pourrait ainsi être redéfini, fondé sur la bonne compréhension des intérêts de chacun. Il devra notamment préciser la légitimité d'action et les modalités respectives d'intervention, et prévoir les méthodes d'évaluation des programmes menés.

CONCLUSION

L'implication des entreprises multinationales sur les questions de pauvreté est aujourd'hui une tendance, certes marginale au regard des activités traditionnelles des entreprises multinationales, mais qui a tendance à se structurer, à se professionnaliser et à se développer.

En effet, plusieurs facteurs structurels comme l'innovation, la construction de nouveaux marchés ou encore la motivation des collaborateurs, expliquent une implication pérenne de l'entreprise, au-delà des crises qui pourront ralentir temporairement cette dynamique.

Par ailleurs, on constate une certaine école française ou européenne sur ces pratiques. Au-delà des secteurs étudiés ici, plusieurs leaders français sur leur domaine cherchent à développer des stratégies d'accessibilité. Peut-être y a-t-il ici un moyen de valoriser une certaine manière d'entreprendre à l'européenne qui verrait la question de la responsabilité sociale, non pas déliée du cœur de l'activité des entreprises, mais plutôt intégrée aux opérations - même si le mouvement reste progressif. Les acteurs publics comme l'AFD et le MAEE pourraient légitimement accompagner ces mouvements susceptibles de renforcer l'impact de leurs interventions dans les pays en développement et pays émergents, dans le respect de leurs mandats et de leurs missions ainsi que de leurs outils financiers et ressources budgétaires.

Enfin et peut-être surtout, l'entreprise multinationale ne peut ni ne doit agir seule face à la pauvreté. Elle a besoin, aussi bien pour des raisons de légitimité que d'efficacité, de partenaires associatifs et/ou publics et de soutiens, financiers parfois et d'expertise souvent. En ce sens, il est quelque peu impropre de résumer les nouvelles solutions possibles pour parvenir aux Objectifs du Millénaire à la formule « nouveaux *business models* » si souvent utilisée.

Au-delà des *business models*, dont on ne saurait négliger l'importance, s'ajoute une dimension *politique* indispensable à toute initiative visant à lutter contre la pauvreté. L'accès à des biens et services essentiels pour les exclus suppose toujours une modification des rapports sociaux dans la société et donc des politiques publiques volontaristes clairement définies à l'occasion des PPP conclus, lorsque cela apparaît judicieux, avec des entreprises susceptibles de favoriser leur pleine réalisation. D'où le besoin de repenser dans une perspective de développement durable (c'est à dire soutenable en termes sociaux, écologiques, économiques et de gouvernance transparente), après des études d'impact poussées, les obligations et droits des parties à un PPP et sans doute d'assister certains gouvernements dans cette tâche. Une telle démarche pourrait judicieusement contribuer à la mise en place d'un *partenariat mondial pour le développement*, le huitième et dernier Objectif du Millénaire pour le Développement.