

8 AGIR

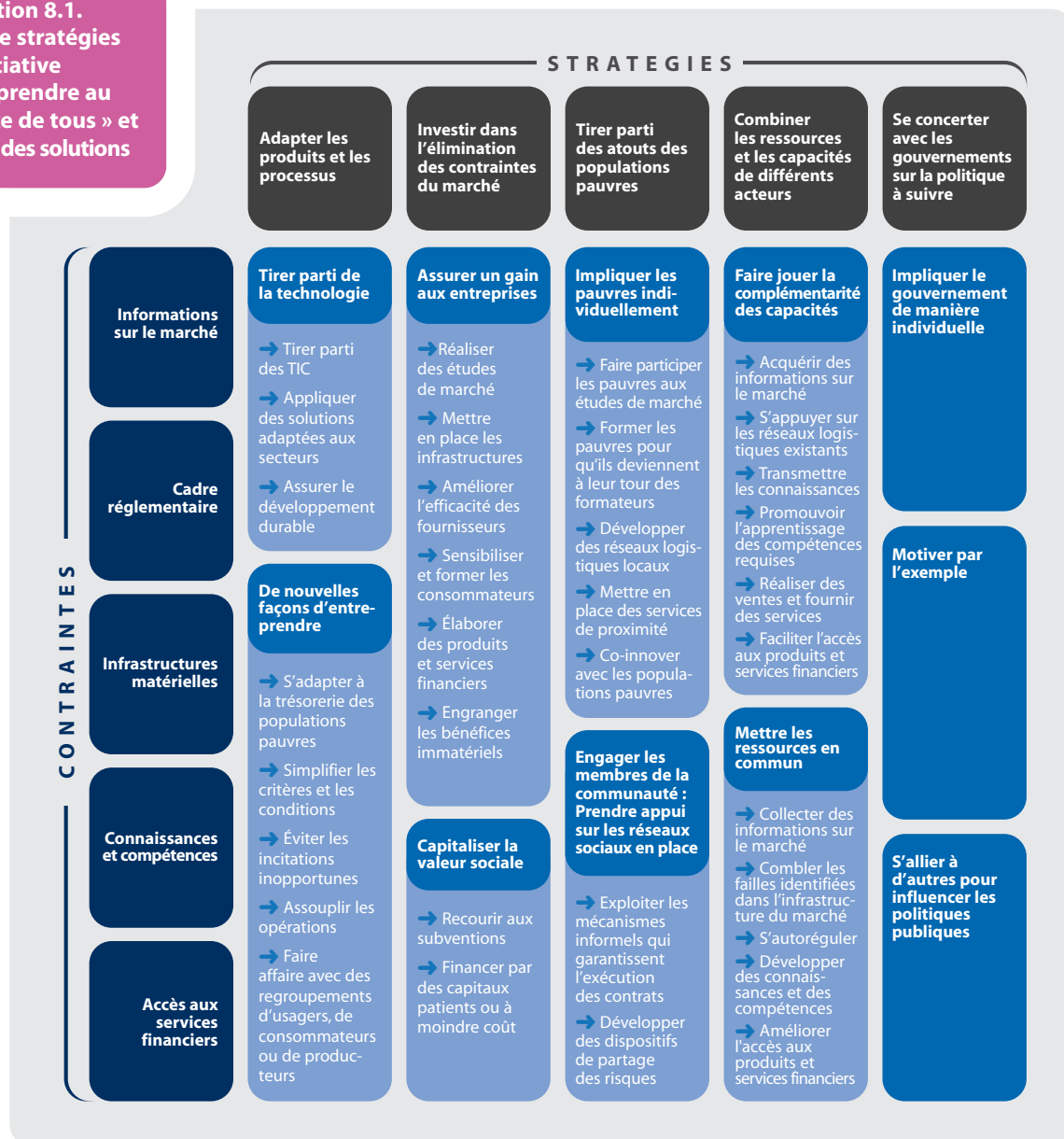
Inde : En établissant un réseau de kiosques internet, une grande entreprise agricole a agi pour donner à des fermiers locaux accès à des informations sur les marchés qui peuvent les aider à accroître leurs revenus. Photo : ITC Limited



Il est difficile de surestimer les avantages que peut générer l'intégration au sein de marchés performants des milliards de personnes qui en sont actuellement exclues. Cela profitera aux entreprises, aux populations pauvres et à la société dans son ensemble. Les entreprises peuvent faire des profits et se constituer un potentiel de croissance à long terme en créant de nouveaux marchés, en innovant en matière de technologies, produits, services et processus, en accroissant les réserves de main-d'œuvre et en resserrant la chaîne d'approvisionnement. Les populations pauvres peuvent s'inscrire dans la chaîne de valeur à différents niveaux, depuis la production de matières brutes jusqu'à la consommation des produits finaux. Elles accéderont d'autant mieux aux biens et aux services que ceux-ci répondront à leurs besoins fondamentaux et augmenteront leur productivité. Elles pourront par ailleurs disposer de meilleurs revenus, et sortir par elles-mêmes de la pauvreté.

Il est possible de créer de la valeur mutuelle dans de nombreux secteurs d'activité économique, de l'agriculture à l'industrie, en passant par les télécommunications et la finance. Certains modèles entrepreneuriaux qui fonctionnent au bénéfice des pauvres se sont déjà déployés à grande échelle. Bien d'autres opportunités restent encore à découvrir.

Illustration 8.1.
Grille de stratégies de l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » et résumé des solutions



Comme le démontre le présent rapport, l'environnement dans lequel évoluent les populations pauvres contribue à les priver d'opportunités. Beaucoup d'entreprises ont du mal à envisager de prendre en compte les capacités et besoins des populations pauvres en raison du peu d'informations dont elles disposent sur les marchés sur lesquels échangent ces catégories sociales. Les entreprises doivent s'en sortir dans un contexte réglementaire fait de règles inefficaces, et qui sont de peu d'appui quand elles ne sont pas inaccessibles. Elles manquent d'infrastructures adéquates, y compris de routes et de réseaux électriques, d'eau et de services de télécommunication. Certains apprentissages, comme certaines compétences, formations et autres connaissances font défaut.

De surcroît, les entreprises n'ont qu'un accès très limité au crédit et à l'assurance. Toutes ces conditions brident aussi les opportunités en matière d'entrepreneuriat. Les ressortissants locaux ont du mal à faire prospérer leurs activités. Et les professionnels qui ne sont pas déjà sur les marchés des populations pauvres trouvent qu'il est difficile de relever certains défis posés par le contexte, en particulier lorsqu'ils sont habitués à des marchés fonctionnant bien dans leurs contrées d'origine.

Cependant, comme le présent rapport le démontre, certaines stratégies peuvent fonctionner. Les entrepreneurs présentés dans les études de cas de l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » ont trouvé des solutions et réussi à implanter des entreprises incluant les populations

pauvres. Ils ont puisé dans leurs propres capacités et leurs propres ressources pour dépasser les contraintes, souvent en collaboration avec des organisations issues des secteurs public, privé ou des secteurs à but non lucratif et bien entendu, avec le concours des populations pauvres elles-mêmes.

Les solutions qu'ont trouvées les entrepreneurs cités dans le rapport illustrent toute la gamme des approches recensées. Leurs entreprises contribuent à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement par des approches qui peuvent être généralisées pour peu que d'autres suivent leur exemple.

- Nancy Abeiderrahmane a changé la face de l'industrie laitière en Mauritanie et fondé une entreprise rentable. En permettant à ses 1 200 employés locaux et à ses fournisseurs, pour la plupart des bergers nomades, de mieux gagner leur vie, elle contribue à la réalisation de l'Objectif du Millénaire numéro 1, qui est de réduire l'extrême pauvreté et la faim, tout en préservant le mode de vie des nomades.
- Au Brésil, la société de produits cosmétiques d'Antônio Luiz da Cunha Seabra s'approvisionne en ingrédients naturels auprès des communautés locales, contribuant ainsi à leur assurer une source de revenus et à asseoir la réussite de l'Objectif du Millénaire numéro 1.
- Bindheshwar Pathak, un entrepreneur indien, propose des systèmes d'installations sanitaires propres peu onéreux à 1,2 millions de foyers et gère 6 500 toilettes publiques payantes. En 2006, la société de Pathak a sorti 60 000 personnes de leur condition de chiffonniers, 95 % d'entre elles étant des femmes et des jeunes filles. La société contribue ainsi à la réalisation de l'Objectif du Millénaire numéro 3, à savoir promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et en partie aussi, de l'Objectif du Millénaire numéro 7 : réduire la proportion d'habitants n'ayant pas accès à un assainissement élémentaire.
- Dora Nyanja, une infirmière sous franchise à Kibera, au Kenya, gère un dispensaire CFW (Child and Family Wellness – Bien-Être de l'Enfant et de la Famille) afin de fournir aux habitants des bidonvilles un meilleur accès aux soins de santé, à des conditions plus abordables. En 2006, les 66 établissements et dispensaires CFW ont, à eux seuls, accueilli plus de 400 000 patients à faibles revenus, contribuant ainsi à la réalisation de l'Objectif du Millénaire numéro 6, à savoir combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.

- Fondateur d'un groupe pharmaceutique, Stephen Saad concourt à la mise en œuvre de l'Objectif du Millénaire numéro 6 en Afrique du Sud. Entre 2001 et 2006, Saad a diminué le coût mensuel des médicaments antirétroviraux contre le VIH pour chaque patient de 428 dollars à 13 dollars. Sa société est en train de développer les capacités nécessaires pour fournir au programme de traitement antirétroviral environ 60% de ce qu'il requiert actuellement.
- Joshua et Winifred Kalebu ont élaboré, développé et géré, en Ouganda, des modèles communautaires d'approvisionnement en eau innovants et accessibles en termes de coûts. Leur entreprise génère des profits tout en participant, en partie, à l'atteinte de l'Objectif du Millénaire numéro 7 : accroître la proportion d'habitants ayant un accès durable et en toute sécurité à l'eau potable.
- Aux Philippines, Napoleon Nazareno dirige une société qui vend des cartes de temps de communications prépayées à bas coût et facilite les transactions financières grâce à une option permettant l'envoi de paiements par la technologie SMS. Avec un réseau couvrant plus de 99 % de la population, la société de Nazareno dessert plus de 24,2 millions de personnes, réduisant ainsi la « fracture numérique » et faisant progresser en partie l'Objectif du Millénaire numéro 8 : rendre accessibles les avantages des nouvelles technologies.

Les solutions auxquelles ces entrepreneurs ont recours – ainsi que les modèles entrepreneuriaux conçus au bénéfice des pauvres sur lesquels elles s'appuient – peuvent être une source d'inspiration pour les autres. Il y a de la place pour bien plus de modèles entrepreneuriaux visant à opérer au bénéfice des pauvres, bien plus de marchés qui englobent toutes les couches sociales et pour bien plus de création de valeur. Pour reprendre les mots du Mahatma Gandhi : « La différence entre ce que nous faisons et ce que nous sommes capables de faire suffirait à résoudre la plupart des problèmes dans le monde ».

La grille de stratégies et de synthèse des solutions (illustration 8.1) que nous présentons dresse une liste des différentes manières d'appliquer les cinq stratégies primordiales permettant d'atténuer les cinq grandes contraintes auxquelles font souvent face les modèles entrepreneuriaux conçus au bénéfice de tous. Il est fréquent que plus d'une solution et plus d'une stratégie soient mises en œuvre simultanément pour lever une contrainte.

Le présent rapport constitue un appel à l'action adressé aux entreprises. Il les exhorte à prendre exemple sur les modèles des entreprises qu'il décrit. Elles ont trouvé et mis en œuvre tout un éventail d'opportunités pour elles-mêmes et pour les populations pauvres. Mais ce rapport nous interpelle également tous et nous invite à agir. Il dit aux gouvernements, aux communautés et aux associations professionnelles – aux organisations internationales, non gouvernementales et autres organisations de développement – que nous sommes tous en mesure de concourir au développement des modèles entrepreneuriaux qui veulent être bénéfiques pour tous.

Ce que les entreprises sont en mesure de faire – atteindre les populations pauvres en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs

- **Faire place à l'innovation au sein des entreprises et doter les employés des compétences nécessaires.** Cela peut se faire par exemple en exposant le personnel et la direction à de nouvelles expériences par des visites de terrain, en permettant aux employés de se porter volontaires pour certaines missions, ou par la tenue d'ateliers d'innovation avec les populations locales. Il est aussi possible de faire naître des idées par le biais de concours ou de mesures incitatives. Les entreprises peuvent également encourager la prise de risques et l'expérimentation, et tirer parti des connaissances que recèlent toutes leurs unités fonctionnelles, en particulier celles que leurs missions mettent déjà en contact avec les populations pauvres.
- **Développer des outils d'investissement** tels que les fonds spécialisés, les notations ou les procédures d'investissement qui permettent aux entreprises et aux investisseurs commerciaux d'identifier et de financer les modèles entrepreneuriaux conçus au bénéfice de tous les plus prometteurs en termes de bénéfice pour les populations pauvres, pour la société dans son ensemble et pour les investisseurs.
- **Renforcer l'engagement communautaire** pour mieux cerner les besoins des fournisseurs et des consommateurs pauvres, afin de créer des canaux de distribution innovants, partager les frais et être en mesure d'exploiter les connaissances locales et les réseaux sociaux. Tisser des liens avec des petites et moyennes entreprises locales ; entamer des concertations avec les organisations communautaires, les organisations non gouvernementales locales et les individus.

- **Renforcer la capacité des entreprises à collaborer efficacement**, y compris avec des partenaires non traditionnels, et à des fins novatrices – par exemple en embauchant du personnel issu d'un autre secteur d'activité, en instaurant des programmes d'affectation provisoire entre départements différents dans l'entreprise ou en lançant des initiatives conjointes avec d'autres.
- **Se concerter avec les autorités** sur les mesures politiques à prendre afin d'améliorer le cadre dans lequel opèrent les entreprises. Renseigner le gouvernement sur les difficultés rencontrées par les entreprises sur les marchés, de manière transparente et responsable, à titre individuel ou de manière collective, en tant que partie prenante d'une association d'entreprises, d'une initiative politique ou d'un groupement d'intérêts. User de son influence pour obtenir des améliorations en matière d'éducation, d'accès à d'autres services essentiels, de législation susceptible de contribuer à démarginaliser les populations pauvres, et assurer la protection des droits de l'homme ainsi que la qualité de l'environnement.

Ce que les gouvernements sont en mesure de faire – renforcer les capacités et mettre en place les conditions d'un bon fonctionnement des marchés

- **Lever les contraintes qui pèsent sur le cadre à l'intérieur duquel les marchés fonctionnent**, par exemple en promulguant des lois qui facilitent la concurrence, réduisent les formalités administratives, mettent en place un marché financier fonctionnel et accessible à tous et permettent aux populations pauvres d'accéder au système judiciaire ; en modernisant les infrastructures de transport, d'électricité, d'eau et de transmissions de données ; ou en offrant un meilleur enseignement général et professionnel.
- **Mettre en place des plateformes d'information** qui regroupent et diffusent des renseignements sur les marchés et font office d'intermédiaires entre les entreprises locales et régionales, les ONG et les autres organisations et initiatives concernées.
 - Renforcer l'entrepreneuriat par la formation, l'organisation, le renforcement des compétences et les activités de conseil.
 - Renforcer le capital humain pour développer les activités économiques productives grâce à un véritable accès à l'enseignement et aux soins.

- **Investir dans la sensibilisation et l'éducation des consommateurs** afin d'accroître la demande de produits convenant aux populations pauvres.
- **Soutenir et financer** par des incitations minutieusement étudiées **les modèles entrepreneuriaux visant à opérer au bénéfice de tous.**
- **Renforcer l'aptitude de l'administration publique à collaborer avec le secteur privé** – par exemple en lançant des programmes d'affectation provisoire dans d'autres départements de l'entreprise, en embauchant du personnel issu du secteur privé ou en instaurant des initiatives conjointes avec d'autres. Permettre aux divers secteurs et organismes de l'administration publique de lancer des collaborations avec le secteur privé et faciliter les partenariats intersectoriels.
- **Instaurer des plates-formes à travers lesquelles les entreprises peuvent agir en tant que partenaires du développement économique.** Ainsi, à l'occasion de la mise en place des plans de développement régionaux, sectoriels et nationaux, les autorités peuvent réunir les entreprises avec des associations professionnelles et des groupements d'intérêt mixtes pour apporter des réponses à des problèmes concrets tels que l'eau ou les déchets.

Ce que les communautés sont en mesure de faire – le développement commercial du bas vers le haut

- **Identifier les opportunités pour les entreprises**, par exemple en recueillant et en partageant des informations concernant la communauté et ses membres, notamment par le biais d'enquêtes réalisées à l'échelle communautaire.
- **Identifier les produits que la communauté peut produire de manière compétitive** et créer des associations de producteurs et de marketing pour partager les coûts, regrouper la production et peser d'un certain poids dans le cadre des négociations.
- **Développer des réseaux de petites entreprises** (tels que les détaillants) pour regrouper et renforcer les réseaux de distribution, diversifier les produits proposés et faire le lien avec des fournisseurs plus importants.
- **Instaurer des organisations communautaires transparentes**, telles que des instances représentatives de villages ou des coopératives de producteurs et de consommateurs, afin de faciliter le dialogue entre communautés et entreprises.

Ce que les organisations non-gouvernementales et autres organisations de développement sont en mesure de faire – simplifier les liens et favoriser l'échange de meilleures pratiques

- **S'associer avec des entreprises pour faciliter des implantations locales** basées sur des interactions correctes et équitables, sensibles au maintien des valeurs locales et contribuant au développement humain. Agir en tant qu'« intermédiaire de confiance » pour permettre aux entreprises de trouver des opportunités à l'échelle communautaire.
- **Jouer le rôle de plateforme de collaboration commerciale et d'échanges sur les meilleures pratiques.**
- **Entretenir l'ouverture à la collaboration avec le secteur privé.**
- **Faciliter un véritable dialogue public-privé, légitime et transparent**, en prodiguant des conseils, et en mettant à disposition des outils et des méthodes – et faire office d'organe de régulation au sein même de cette interactivité.

Ce que les donateurs et les organisations internationales sont en mesure de faire – lancer et faire croître de nouvelles approches

- **Sensibiliser les entreprises et les praticiens du développement** sur les bénéfices pour tous qui résultent de l'intégration des populations pauvres dans les affaires commerciales.
- **Fournir du « capital patient » et d'autres formes de financement** pour favoriser l'émergence de modèles entrepreneuriaux qui œuvrent aussi au bénéfice des pauvres.
- **Créer des systèmes de subventions innovants, axés sur les résultats**, comme des fonds de soutien à la création ou des prix récompensant des projets innovants qui permettront de faire tomber les principales barrières au développement humain, et offrant des prix suffisamment conséquents pour inciter à entreprendre des efforts d'envergure et des expérimentations ambitieuses. Mettre en place des moyens efficaces et conséquents pour évaluer les approches gagnantes et partager les connaissances.
- **Faciliter les échanges intersectoriels**, par exemple en créant des plateformes d'apprentissage, d'échange et de prise de décision ; en mettant à disposition des services de renforcement des capacités et de courtage ; et en travaillant à l'adoption d'un langage commun.

Ce que les autres sont en mesure de faire – favoriser l’essor des pratiques entrepreneuriales conçues au bénéfice de tous par l’apprentissage, la consommation et une bonne compréhension des possibilités et des enjeux

- **Le monde universitaire et autres institutions de recherche peuvent travailler à améliorer notre perception de l’ampleur et de la structure des marchés où vivent les populations pauvres**, de la façon dont fonctionnent les modèles entrepreneuriaux qui œuvrent aussi au bénéfice des pauvres, de ce que sont des mécanismes d’investissement efficaces et de la manière dont les dialogues entre entreprises et gouvernements peuvent s’avérer viables, légitimes et efficaces. Ils peuvent également identifier les nouvelles technologies qui seraient de nature à promouvoir des modèles entrepreneuriaux visant à opérer au bénéfice des pauvres.
- **Les écoles de commerce et les écoles de gestion publique, en concertation avec d’autres établissements d’enseignement, peuvent donner des cours** sur les modèles entrepreneuriaux qui veulent être bénéfiques pour tous et sur les opportunités inhérentes à ce type de projet afin de motiver les étudiants à s’engager dans cette voie. Ces établissements peuvent proposer des formations intersectorielles et permettre aux étudiants de prendre pour sujet d’études les modèles entrepreneuriaux qui œuvrent aussi au bénéfice des pauvres et les encourager.
- **Les associations professionnelles et les « courtiers en partenariats » peuvent mettre en commun les informations** sur le degré d’ouverture à la coopération avec d’autres secteurs qu’offre chacun des modèles entrepreneuriaux qui veulent être bénéfiques pour les pauvres, aider à trouver le bon partenaire pour chaque projet spécifique, et conseiller les partenaires sur la conception et la gestion de ces collaborations.
- **Les associations professionnelles peuvent coordonner les initiatives** collectives du secteur privé visant à lever certaines contraintes. À titre d’exemple, les associations industrielles peuvent mettre en place des programmes de formation conjoints ou encore mener des études de marché conjointes.
- **Les médias peuvent sensibiliser le public sur les opportunités commerciales qu’offrent les dynamiques de développement** et faire connaître les initiatives couronnées de succès. De cette manière, ils contribuent à accroître la sensibilisation, à nourrir la compréhension mutuelle et à faire tomber les barrières entre les différents groupements d’intérêts.
- **Les consommateurs peuvent soutenir les modèles entrepreneuriaux** qui veulent être bénéfiques pour les pauvres en achetant des produits fabriqués par des entreprises qui fonctionnent avec ce type d’approche. Chaque individu peut financer ou mettre ses compétences au service d’ONG qui soutiennent la création de modèles entrepreneuriaux qui œuvrent aussi au bénéfice des pauvres.

L’initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » est une plateforme qui a pour vocation de faciliter l’engagement de tous les acteurs pour que les modèles entrepreneuriaux soient de plus en plus conçus au bénéfice de tous. Elle compile les informations pertinentes, fait connaître les réussites, élabore des stratégies opérationnelles et crée un espace de dialogue. Le présent rapport et le processus de collaboration qui a conduit à sa réalisation ne sont que la première étape vers ces objectifs. La plateforme en ligne de l’initiative (www.growinginclusivemarkets.org) permet d’accéder à toutes les données et à toutes les études de cas existantes réunies par l’initiative. Elle sera enrichie en permanence de nouveaux outils et d’informations mis à jour.

En 2007, le Secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-Moon, a lancé un Appel à l’action en faveur des Objectifs du Millénaire pour le développement, exhortant à un effort international pour accélérer le rythme des progrès et faire en sorte que l’année 2008 marque un tournant dans la lutte contre la pauvreté. Le secteur privé a été vivement encouragé à mobiliser son énergie pour cette cause. L’initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » est une invitation complémentaire à adopter des approches entrepreneuriales reproductibles sur une échelle qui permette de combler le fossé entre les contraintes d’aujourd’hui et les promesses de demain.

Joignez-vous à nos efforts ! ☉