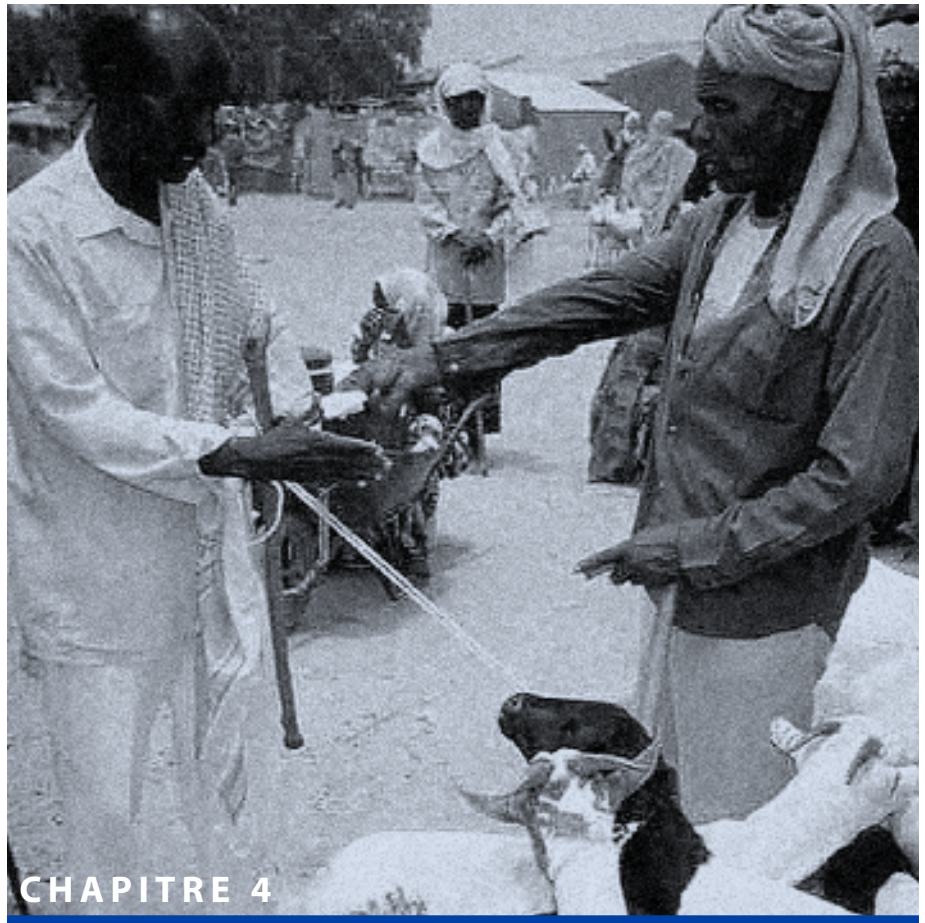


Photo : Sonya Laurence Green/PNUD-Somalie



CHAPITRE 4

ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT

La plupart des efforts visant à lever les obstacles qui s'opposent au développement durable du secteur privé sont dus à l'initiative des gouvernements et des institutions publiques de développement.

Mais la Commission estime que pour parvenir au niveau de changement nécessaire, il est essentiel d'aller plus loin et de réfléchir aux moyens qui permettront de mieux engager le secteur privé dans les activités visant à relever le défi du développement. Beaucoup des ressources critiques requises pour le développement du secteur privé se situent sous le radar du développement étant donné qu'elles ne sont pas apportées par les acteurs traditionnels du développement et qu'elles ne sont pas classifiées explicitement sous l'étiquette du développement (encadré 4.1).

Les activités dues à des initiatives privées ainsi qu'à des partenariats public-privé se répartissent en deux catégories. Il peut s'agir soit de transactions commerciales répondant à des incitatifs du marché, conçues par une société en tant que composantes de sa stratégie d'entreprise et de sa stratégie commerciale en évolution, mais ayant néanmoins de fortes implications pour le développement, soit d'activités spécifiquement structurées en tant qu'efforts novateurs d'application des principes et approches du

ENCADRÉ 4.1 RESSOURCES POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ SOUS LE RADAR

De nombreux acteurs privés hors de la communauté du développement s'attaquent aux défis du développement :

Entreprises

- Les grandes entreprises (multinationales comme locales) sont des écosystèmes privés influents qui développent et renforcent les capacités des PME et des microentreprises locales.
- Les institutions financières mondiales et les institutions financières locales émergentes élaborent des approches et des techniques novatrices pour élargir l'accès au crédit pour les pauvres et pour les PME
- Certaines entreprises distinctes, généralement des multinationales mais aussi des grandes entreprises locales, lancent des programmes de responsabilité sociétale pour répondre à des besoins de développement spécifiques.
- D'importantes entreprises locales, seules ou avec les associations du secteur privé intérieur, élargissent leur stratégie et leurs efforts au-delà du strict lobbying en faveur d'actions bénéfiques pour le secteur privé pour informer et influencer le processus du développement.

Associations et fondations

- Des associations du secteur privé internationales, telles que le Council on Sustainable Development, la Chambre de commerce internationale, l'International Business Leaders Forum, le Forum économique mondial, l'Organisation internationale des employeurs, et d'autres entités de niveau régional, telles que le West African Business Network et le Commonwealth Business Forum, se consacrent à divers aspects du développement mondial. Des associations d'affaires nationales, telles que la Confederation of Indian Industries et la Federation of Malaysian Manufacturers, jouent un rôle clé dans la planification économique nationale.
- Les fondations privées s'impliquent rapidement dans le processus de développement dans son ensemble, en mettant l'accent sur la redevabilité et les résultats.

Établissements d'enseignement

- Les établissements d'enseignement, (y inclus les écoles de gestion) des pays membres de l'OCDE ainsi que de certains pays en développement s'intéressent davantage au développement du secteur privé et aux questions générales de développement.
- De grandes écoles de commerce oeuvrent avec leurs homologues africaines pour dispenser conjointement une formation à la gestion aux responsables des administrations publiques locales et aux dirigeants du secteur privé.

Réseaux de particuliers

- Certains particuliers (cadres à la retraite, étudiants en administration des affaires et experts du secteur financier) jouent ou souhaitent jouer un rôle accru dans la résolution des problèmes mondiaux en apportant leur savoir-faire et leurs services à diverses organisations du type « Corps de la paix développemental ».
- Des cadres de multinationales expatriés servent de mentors à des entrepreneurs locaux ou dispensent des cours de formation aux affaires dans les pays où ils sont en poste.
- Des membres de la diaspora de divers pays établis en Amérique du Nord et en Europe appuient les entrepreneurs de leur pays d'origine au moyen d'envois de fonds, de financement informel de petites entreprises, de conseils sur la conduite des affaires et d'activités de mentorat. Ils font pendant à l'exode des cerveaux évoqué au chapitre 2 et constituent en quelque sorte une banque des cerveaux qui pourra jouer un rôle accru lorsque les changements de politiques examinés au chapitre 3 commencent à s'instaurer dans les pays.

secteur privé à la problématique développementale (figure 4.1). Selon une autre perspective, ces activités novatrices du secteur privé sont soit des interactions de type purement privé-privé, soit des activités qui appartiennent de manière plus évidente au domaine des partenariats public-privé.

INTERVENTIONS DANS LES MARCHÉS DU BAS DE LA PYRAMIDE ÉCONOMIQUE

Le vaste marché consommateur émergent situé au bas de la pyramide économique, 4 milliards de personnes ayant un revenu par habitant de moins

de 1 500 dollars, offre des débouchés attractifs aux biens et aux services des multinationales et des grandes entreprises locales (encadré 4.2, voir page 32). Les marchés ruraux de l'Inde comptent 700 millions de personnes; les marchés de la Chine un milliard.

À mesure que la part des économies avancées diminue d'importance dans l'économie mondiale, les changements qui en résultent au niveau des dépenses peuvent offrir des possibilités significatives aux entreprises mondiales. L'investissement et l'activité dans les marchés voulus, en particulier les marchés émergents voulus, peuvent constituer des choix stratégiques d'une importance considérablement accrue. En fait, nombre d'entreprises desservent déjà les pauvres du monde selon des modalités qui génèrent des revenus substantiels, mènent à un accroissement de l'efficacité d'exploitation et découvrent de nouvelles sources d'innovation. Pour ces entreprises, et pour celles qui suivent leur exemple, le développement d'activités ciblant le bas de la pyramide promet d'apporter des avantages concurrentiels à mesure que l'on s'avancera dans le XXI^e siècle. Cela apporte simultanément des liens critiques avec le marché pour les consommateurs du bas de la pyramide.

FORMATION D'ÉCOSYSTÈMES ET ÉLABORATION DE RÉSEAUX

L'une des façons les plus efficaces d'aider les entreprises à réussir consiste à renforcer les liens qui existent entre elles et les réseaux dont elles font partie. Beaucoup des écosystèmes d'entreprises contournent l'environnement réglementaire imparfait en créant une capacité privée à administrer les règles et à en assurer l'application dans le cadre des réseaux et non pas dans le contexte public. Cette capacité peut atténuer les asymétries au sein des réseaux et renforcer l'exécution des contrats, permettant ainsi d'avoir confiance dans le système.

Les réseaux peuvent apporter de nombreux avantages; ils peuvent notamment :

- Permettre le transfert de connaissances, de technologie et de qualité.
- Faire en sorte que l'investissement étranger direct ait des retombées positives.
- Inciter les entreprises à passer dans le secteur formel.
- Créer la capacité de régir les transactions par l'entremise de contrats commerciaux.
- Ouvrir des débouchés et apporter des sources d'intrants aux entreprises plus petites grâce à des réseaux avec leurs partenaires plus importants.
- Accroître l'aptitude des PME qui font partie de ces réseaux à obtenir des financements à des conditions commerciales.
- Augmenter les salaires, améliorer les normes d'emploi et accroître la production des entreprises locales.
- Élargir les choix des consommateurs pauvres et réduire les prix en mettant une plus grande variété de biens sur le marché.

Ces réseaux, qui peuvent comprendre les relations verticales des chaînes d'approvisionnement et des regroupements horizontaux, sont également porteurs d'un immense potentiel. Toutefois, leur impact s'est limité jusqu'ici aux quelques pays où ils sont concentrés, tels que le Brésil, l'Inde, la Chine et la Malaisie. Dans les pays d'Afrique subsaharienne, il y a peu de transactions commerciales entre les grandes entreprises, les multinationales et les petites entreprises locales. Une étude menée au Kenya sur 5 entreprises étrangères et 36 entreprises locales a révélé qu'aucune de sociétés affiliées des multinationales ne pratiquait le sourcing local.

Un bon exemple d'écosystème privé opérant est celui de Hindustan Lever Ltd., grand producteur de produits de soins personnels et alimentaires en Inde. Son écosystème comprend 80 unités de production, 150 PME fournisseurs employant quelque 40 000 personnes, 7 250 stockistes exclusifs, 12 000

FIGURE 4.1 CONTRIBUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ		
	Mesures ciblant les acteurs du secteur public	Mesures ciblant les acteurs du secteur privé
Mesures impulsées par des acteurs du secteur privé <ul style="list-style-type: none"> ■ Entreprises ■ Organisations de la société civile ■ Fondations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaboration de larges normes (normes industrielles, durabilité, gouvernance des entreprises) ■ Lobbying en faveur de changements de politiques ■ Promotion de processus participatifs par un dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relations et partenariats interentreprises ■ Investissement, notamment investissement étranger direct ■ Mentorat pour les entrepreneurs
Mesures impulsées par des acteurs du secteur public <ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernements locaux ■ Gouvernements donateurs ■ Organismes de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réformes de politiques ■ Conseils de politique ■ Financement et apport d'assistance technique pour les réformes du secteur public ■ Transferts financiers (aide, prêts) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats public-privé, par exemple pour la fourniture de services de base ■ Entités consultatives public-privé ■ Privatisation ou sous-traitance ■ Promotion de l'investissement ■ Services directs de développement des entreprises ■ Financement direct

grossistes et petits distributeurs, 300 000 commerçants et 150 000 entrepreneurs individuels établis dans des villages reculés qui commercialisent ses produits, nombre appelé à croître et à atteindre un million selon les projections actuelles.

Hindustan Lever tire parti de l'écosystème pour cibler un marché potentiel de plus de 200 millions de consommateurs en milieu rural en opérant avec des femmes entrepreneurs. Celles-ci se renseignent sur les produits, les prix et les bénéfices et conseillent les villageois et villageoises sur les produits qu'elles leur vendent. Hindustan Lever a ainsi accès à une clientèle qu'elle n'atteindrait pas de manière efficace par les circuits de distribution normaux. Cet écosystème fondé sur marché constitue un moyen d'informer les pauvres sur les avantages de la transparence dans les transactions et sur la nécessité de respecter les contrats, explicites ou implicites, conclus avec l'entreprise. Cette connexion avec le monde des affaires national et mondial réduit le recours aux prêteurs locaux et aux propriétaires-exploiteurs.

Un autre exemple est celui de l'industrie des exportations vestimentaires du Bangladesh, de 2 milliards de dollars, fondée sur la puissance de la diffusion de l'innovation. En raison des limites imposées aux exportations de textiles et de vêtements coréennes vers les États-Unis, Daewoo a lancé une coentreprise avec une société locale du Bangladesh pour confectionner des vêtements pour l'exportation et a formé les employés locaux aux toutes dernières techniques de production. Toutefois, pas moins de 115 des 130 premiers managers formés par les Coréens ont quitté l'entreprise les uns après les autres, emportant avec eux les connaissances qu'ils avaient acquises et les relations de réseaux pour établir leur propre entreprise. C'est ainsi que ce secteur s'est développé au point de dépasser les 2 milliards de dollars et qu'il représente aujourd'hui plus de la moitié des exportations du pays.

Les réseaux relient les entrepreneurs aux sources potentielles de financement,

ENCADRÉ 4.2 CE QUI EST POSSIBLE À LA BASE DE LA PYRAMIDE

Secteur financier

L'ICICI Bank de l'Inde fournit des services financiers aux pauvres selon des modalités novatrices. Elle a élaboré deux modèles :

- Le modèle d'accès direct administré par la Banque promeut et appuie le développement de groupes d'entraide. Ces groupes se forment pour créer une caisse d'épargne collective. Une fois que l'épargne atteint une certaine somme (quelques centaines de dollars EU), l'ICICI Bank envisage d'accorder un prêt de 5 000 dollars, à raison de 250 dollars par membre du groupe. Les pressions exercées par le groupe constituent la meilleure garantie du prêt et les taux de remboursement sont de 99,9 %.
- Selon le modèle indirect, l'ICICI Bank agit en partenariat avec des institutions de microfinance. Ce modèle permet de tirer parti des avantages de chaque partenaire. L'établissement de microfinance fait l'apport de ses compétences en matière d'intermédiation sociale, tandis que la banque se charge de l'intermédiation financière et assume le risque de crédit. Ceci permet de mobiliser de manière efficace le capital-risque dont disposent déjà les banques et de surmonter les contraintes relatives à la disponibilité des capitaux des établissements de microfinance. Ce modèle réduit le coût de l'intermédiation sans affecter la qualité du portefeuille.

Cette stratégie, à la fois rentable du point de vue commercial et utile du point de vue du développement, a eu des impacts significatifs. C'est ainsi que le nombre de groupes d'entraide est passé à plus de 10 000, ce qui a permis à l'ICICI Bank d'accroître substantiellement sa part de marché en milieu rural. Les villageois de leur côté ont bénéficié de possibilités de financement accrues. chose intéressante, une étude indépendante a révélé une augmentation de la confiance en soi chez les membres des groupes d'entraide.

Secteur de la vente au détail

Casas Bahia, le plus grand détaillant du Brésil, se concentre presque exclusivement sur les clients pauvres. L'entreprise emploie un système de financement de son crû faisant usage d'un livret qui permet aux consommateurs pauvres d'acheter à crédit. Grâce au livret, l'entreprise effectue des vérifications de solvabilité et applique un certain nombre de règles de bon sens pour déterminer s'il convient de faire crédit aux gens sans antécédents.

Les revenus de Casas Bahia s'élèvent à 4,2 milliards de reais. L'entreprise possède 330 magasins et compte 10 millions de clients et 20 000 employés. Environ 70 % des clients de Casas Bahia n'ont pas de revenus formels ou réguliers; ce sont principalement des femmes de ménage cuisiniers, vendeurs des rues indépendants et ouvriers du bâtiment ayant un revenu mensuel moyen du double du salaire minimum. Ces clients pauvres ont à présent accès à une gamme de produits considérablement plus large et bénéficient de meilleurs plans de crédit qu'auparavant.

Secteur du ciment

CEMEX, première cimenterie du Mexique et troisième au niveau mondial, a créé deux grands programmes pour atteindre le marché de la vaste

population pauvre du Mexique, où 60 % des gens disposent de moins de 5 dollars par jour pour vivre.

- *Patrimonio Hoy* cible le segment des gens à faible revenu qui se construisent eux-mêmes leur maison. Il est établi comme un plan de microcrédit avec de petits groupes d'épargne, mais cette épargne sert à acheter du ciment et autres matériaux de construction.
- *Construmex* est un moyen novateur d'atteindre la diaspora, selon lequel les fonds envoyé de l'étranger pour la construction sont versés directement à la cimenterie, sans passer par un intermédiaire financier. Les Mexicains vivant aux États-Unis peuvent ainsi envoyer l'argent directement aux distributeurs de ciment au Mexique, qui livrent le ciment au chantier du futur constructeur-propriétaire.

CEMEX savait qu'une part importante des envois de fonds de l'étranger (environ 10 % des 10 milliards de dollars envoyés au Mexique) était utilisée pour la construction d'habitations.

Patrimonio Hoy a triplé la quantité de ciment consommée par les constructeurs-propriétaires à faible revenu. Depuis son lancement en juillet 2001, *Construmex* a réalisé 2,5 millions de dollars de ventes, provenant pour la plupart d'émigrants vivant à Los Angeles. Avec son potentiel de ventes aux États-Unis estimé à 160 millions de dollars par an, il est prévu d'offrir le programme dans d'autres villes possédant une importante population mexicaine, notamment à Chicago et à Houston.. Les deux programmes offrent aux pauvres des possibilités plus efficaces par rapport aux coûts de se construire leur maison et d'améliorer leurs conditions de vie.

Secteur de la téléphonie cellulaire

Grameen Phone est le premier opérateur de téléphonie cellulaire du Bangladesh; Vodacom est une filiale sud-africaine de Vodafone et le premier opérateur d'Afrique du Sud. Les deux sociétés travaillent avec des entrepreneurs locaux qui achètent des téléphones mobiles puis revendent les appels et services téléphoniques dans leurs villages. Grameen Phone combine cette activité avec l'octroi de microcrédit aux entrepreneurs et se concentre sur les femmes.

Grameen Phone a construit le plus grand réseau de téléphonie mobile du pays, avec plus de 300 millions de dollars d'investissements et une base d'abonnés de plus d'un million de personnes. Son programme rural est déjà disponible dans plus de 35 000 villages, où il offre des services à plus de 50 millions de personnes tout en contribuant à la création de micro-entreprises dans ces villages. La clé du succès des téléphones de village est la présence d'un groupe d'entrepreneurs, à 95 % des femmes, qui bénéficient de la possibilité d'exploiter leur microentreprise.

Vodacom fournit plus de 23 000 lignes cellulaires à plus de 4 400 points répartis dans toute l'Afrique du Sud. La société a apporté des services de télécommunications fiables à des millions de Sud-Africains et donné à des milliers de personnes jusqu'alors défavorisées des possibilités de se procurer des revenus et d'acquérir des compétences en affaires durables. Ces clients apportent à Vodacom ses revenus les plus élevés.

Source : Prahalad (à paraître)

de compétences, de partenaires, de fournisseurs et d'information. Par leur truchement, les entrepreneurs partagent l'information et les évaluations des marchés et des technologies ainsi que les enseignements tirés de leurs propres expériences. Ils peuvent également

former des groupes pour débattre de questions d'intérêt commun et contribuer plus largement à la vie des communautés où ils sont implantés.

Les réseaux entrepreneuriaux informels (souvent à base ethnique ou religieuse) prédominent dans les pays en développement. En l'absence de

système juridique clair garantissant le respect des obligations contractuelles, ces réseaux fondés sur les relations et faisant appel à la confiance mutuelle, aux garanties personnelles et à des mécanismes informels d'application des contrats facilitent le commerce et les transactions transfrontières et fournissent une source de financement. Le plus connu d'entre eux est celui de

la diaspora chinoise de quelque 50 millions de personnes, vaste réseau d'entrepreneurs expatriés qui regroupe des entreprises pour la plupart familiales. Ce réseau a joué un rôle primordial dans la transformation économique de la Chine et a émergé en tant que force commerciale en Asie du Sud-Est. Les statistiques officielles chinoises révèlent que les entrepreneurs chinois établis à l'étranger sont les principaux investisseurs en Chine : leurs apports constituant 70 % de l'investissement étranger direct et a récemment dépassé 50 milliards de dollars.

La diaspora indienne prend moins part à l'investissement direct qu'à l'établissement de relations entre les investisseurs étrangers et la communauté des affaires en Inde et elle contribue à accélérer la formation d'écosystèmes privés dans le pays.

Avec le développement des marchés et l'émergence d'entreprises de plus grande taille, les relations informelles à base personnelle font place progressivement à des organisations de réseaux formelles. Ces organisations, tels que les chambres de commerce, les associations d'anciens et les incubateurs d'entreprises, sont depuis longtemps de sources d'appui mutuel dans le monde développé et elles le deviennent aujourd'hui dans le monde en développement, où elles jouent un rôle vital :

- Elles organisent et réunissent les ressources disponibles pour créer des institutions et des capacités partagées.
- Elles créent des relations et établissent un niveau de confiance qui en accroît l'efficacité.
- Elles définissent des normes communes.
- Elles mènent ou facilitent des actions collectives en matière de passation de marchés, de recueil d'information et de marketing international.
- Elles définissent des attitudes et des principes communs et les diffusent.
- Elles fournissent des mécanismes permettant d'élaborer un agenda économique régional commun.

Les associations d'affaires, en particulier les organisations commerciales et industrielles, assurent une coordination et établissent des normes auto-réglementées; elles font valoir les intérêts de leurs membres auprès de diverses instances gouvernementales par le lobbying et en fournissant des services directs à leurs membres. Parmi ces services directs, figurent la promotion des relations, la formation, la diffusion de l'information et l'accès aux marchés. Ces associations s'emploient à accroître la compétitivité de leurs membres de multiples manières :

- En réduisant les coûts de l'information.
- En établissant une coordination horizontale (répartition des contingents, réduction de capacité) et verticale (amont-aval).
- En définissant des normes et en améliorant la qualité.

FORMATION DE PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il y a d'importants bénéfices à échoir de la formation de partenariats plus efficaces entre le secteur public et le secteur privé, notamment pour la fourniture de services tels que l'alimentation en énergie et en eau, et ces partenariats doivent être encouragés. Les projets de production énergétique et d'adduction d'eau de base peuvent adopter la structure de propriété la plus efficace possible, y inclus la propriété de l'État. Mais la fourniture des services jusqu'au consommateur rural ou au secteur informel peut souvent être gérée par des petites entreprises privées. La production décentralisée d'énergie, par divers types d'énergie distribuée tels que la photovoltaïque et la microhydroélectricité, peut également être confiée au secteur privé dans le cadre d'accords avec le réseau public interconnecté.

Les partenariats public-privé s'avèrent également efficaces pour la mise en œuvre d'initiatives de développement durable. Il convient de mentionner ici les exemples du Pacte mondial des Nations Unies, qui comporte de la part des entreprises l'application volontaire de normes en matière d'environnement, de droits de l'homme et de droit du travail, et des Principes d'Équateur de la Société financière internationale, en vertu desquels les grandes institutions financières internationales s'engagent à se conformer à des normes mondiales rigoureuses en matière de politiques environnementales et sociales dans tous les grands projets qu'elles financent, qu'ils soient ou non cofinancés par des institutions publiques qui appliquent les mêmes normes rigoureuses.

Des partenariats public-privé analogues dans les domaines de la gouvernance des entreprises et de transparence visent également à définir les comportements du secteur privé. La campagne « Publiez ce que vous payez » a pour objet d'aider les citoyens des pays en développement riches en ressources à tenir leur gouvernement responsable envers eux de la gestion et de la répartition des revenus des industries extractives (hydrocarbures et minéraux).

La campagne, qui bénéficie de l'appui d'une coalition mondiale de plus de 170 organisations non gouvernementales et organisations de la société civile, a été conçue par Global Witness, l'Open Society Institute de George Soros, CAFOD, Oxfam, Save the Children UK et Transparency International UK. La coalition demande l'adoption d'une réglementation internationale qui exigerait la publication des apports nets, impôts, redevances, royalties et autres versements effectués par les entreprises aux instances gouvernementales de tous les pays en développement où ces entreprises opèrent.

Étant donné que certaines sociétés pourraient être défavorisées par rapport

à d'autres en publiant des informations que les autres ne publient pas, la divulgation volontaire n'est pas envisageable. Mais toutes les sociétés privées et la communauté de l'investissement bénéficierait de l'instauration d'un terrain de jeu égalitaire si les organismes de réglementation exigeaient une telle divulgation. L'importance de cette approche est confirmée par l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives élaborée par le Gouvernement du Royaume-Uni, à laquelle la Banque mondiale a récemment donné son aval.

Ne se contentant pas d'établir des normes pour le secteur privé, certaines entreprises, encore peu nombreuses mais dont les rangs grossissent, relèvent elles-mêmes les normes, faisant ainsi fonction d'étalon auquel se mesureront les autres entreprises. Cette tendance récente complète de façon utile l'approche traditionnelle de la réglementation avec ses deux composantes distinctes : un secteur privé réglementé et un organisme officiel de réglementation. En Inde, Infosys fait plus que préparer le chemin en la matière : elle a engagé des négociations directes avec les instances gouvernementales pour influencer sur les réformes générales et sur la définition de l'agenda du développement dans l'État où elle est implantée et au niveau fédéral. Ce rôle du secteur privé est d'une importance vitale pour l'effort de développement.

AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

La gouvernance des entreprises est un domaine privilégié dans lequel des mesures peuvent être prises pour lutter

contre la corruption, les carences de la gestion, les délits d'initié et le favoritisme et pour promouvoir les valeurs du marché dans le contexte d'une société démocratique. Ces valeurs comprennent la redevabilité, la transparence et la primauté du droit, ainsi que l'équité, la responsabilité et la propriété et la protection des droits des actionnaires minoritaires.

L'établissement de mécanismes de gouvernance des entreprises a pour avantages de réduire la corruption, d'améliorer la santé du secteur privé, d'accroître l'équité des marchés et de renforcer le développement institutionnel, effets qui appuient tous la croissance économique. Dans un domaine distinct de la gouvernance des entreprises, au cœur duquel se situe la protection des droits des actionnaires, on note un intérêt croissant pour la responsabilité sociale des entreprises. Les sociétés privées subissent des pressions des autorités gouvernementales, qui adoptent des règlements les obligeant à se doter de codes de conduites, ainsi que de l'opinion publique mobilisée par les organisations de la société civile et du travail. Les exemples d'auto-réglementation ou d'adoption volontaire de codes de conduite des entreprises prouvent que celles-ci sont disposées à être bonnes citoyennes.

Il est important que le secteur public et le secteur privé coopèrent pour élaborer un ensemble de règles ayant valeur obligatoire pour tous et établissant les modalités selon lesquelles les entreprises doivent se gouverner. Les associations d'affaires, telles que les chambres de commerce et d'industrie, devraient s'efforcer d'encourager leurs membres à élaborer des normes de gouvernance pour protéger les actionnaires et autres mandants et des normes de responsabilité sociétale pour les parties prenantes extérieures. Les groupes de travail du secteur privé, par la promotion de ces principes, et les associations d'affaires,

par l'élaboration de codes de bonne gouvernance pour leurs membres, commencent à déployer des efforts prometteurs dans ce domaine.

PROMOTION DE PRATIQUES RESPONSABLES ET DE NORMES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Dans une certaine mesure, la prise en compte généralisée de ce que l'on appelle aujourd'hui communément le « triple résultat » (« *triple bottom line* »), qui concilie le respect de l'environnement, l'équité sociale et la profitabilité financière, est une bonne nouvelle pour le monde des affaires. Cela amène les entreprises à se concentrer non seulement sur la valeur économique qu'elles ajoutent, mais aussi sur les valeurs environnementale et sociale qu'elles apportent ... et qu'elles détruisent. Ce terme recouvre les valeurs, les problèmes et les processus que les entreprises doivent prendre en considération pour minimiser les effets nocifs de leurs activités afin de créer de la valeur dans les domaines économique, social et environnemental. Il faut donc que les objectifs de l'entreprise soient clairs et qu'ils tiennent compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise, actionnaires, clients, employés, partenaires, instances gouvernementales, collectivités locales et grand public.

Les possibilités d'un tel alignement des intérêts sociaux et commerciaux restent largement inexploitées. La majorité des entreprises qui ont adopté une approche éclairée du développement durable ont été à la fois poussées et tirées dans cette direction : poussées par l'évolution des attentes sociétales et des demandes des parties prenantes; tirées vers les marchés émergents par une concurrence accrue pour les parts de marchés matures du monde développé.

La plupart des efforts déployés jusqu'ici se sont conformés aux modèles philanthropiques ou caritatifs traditionnels : construction d'écoles et de dispensaires de santé ou appui d'organisations culturelles et artistiques. Bien que valables et peut-être nécessaires, ces modèles sont plus de l'habillage qu'une contribution véritable ou durable à l'amélioration de la vie des pauvres. Situés en marge du modèle traditionnel des affaires, leurs avantages se mesurent en composantes intangibles, telles que la réputation, la réduction des risques et l'autorisation d'opérer, plutôt qu'en termes de résultats. Il s'agit principalement de contributions financières à court terme, inquantifiables et non assorties de responsabilités. Et les engagements peuvent fluctuer au gré de l'évolution du climat des affaires ou des changements de la Direction de l'entreprise.

Au cours de la dernière décennie, il est apparu de plus en plus clairement que les entreprises pionnières qui gèrent activement leurs impacts sur le développement durable obtiennent de meilleurs résultats financiers. Les entreprises ont été amenées par les champions du développement, les syndicats ouvriers, les médias et même leurs actionnaires à accorder une attention considérablement accrue aux impacts positifs et négatifs de leurs activités sur la société et l'environnement. Elles inscrivent les droits de l'homme, les normes fondamentales du travail et le développement durable dans les engagements. Elles apprennent peu à peu à mettre en œuvre les mesures correspondantes par des systèmes de gestion et des normes générales de comptabilité. Et elles informent le public de leurs succès et de leurs échecs au moyen de rapports sophistiqués concernant leur responsabilité sociétale.

Les partenariats mondiaux forgés pour définir les normes dans divers secteurs

d'activité ont eux aussi facilité les initiatives du secteur privé et l'adoption de mesures de bonne gouvernance qui reflètent l'évolution du comportement des entreprises. Parmi eux figurent les programmes « Responsible Care » dans l'industrie chimique, les Initiatives de la foresterie durable et des pêcheries durables et l'Initiative minière mondiale lancée en 1998 par neuf entreprises minières du monde entier.

L'industrie minière mondiale s'est attachée à redéfinir son rôle en manifestant la volonté des entreprises d'entretenir un dialogue avec les parties prenantes et de contribuer au développement durable. Cette initiative a abouti à un projet de recherche sur l'extraction minière, les minéraux et le développement durable et à une conférence réunissant les multiples parties prenantes en mai 2002. Les partenariats et les efforts de recherche issus de ces initiatives se poursuivent par l'entremise de l'International Council on Mining and Metals, du World Business Council for Sustainable Development et d'autres associations sectorielles et entreprises qui partagent leur expérience en matière de promotion de la croissance locale par l'application de principes et de normes conçus pour assurer la durabilité.

Les partenariats reflètent l'évolution des nouvelles normes volontaires applicables à l'évaluation des entreprises. Certains critiques y voient un moyen d'éviter l'adoption de règlements à valeur obligatoire, mais d'autres les perçoivent comme des preuves immédiates de l'engagement des entreprises et de la compréhension de leur part de l'importance qu'il y a à exercer leur leadership dans le domaine du développement durable. Parmi les nouvelles normes figurent l'AA1000 (élaborée par l'Institute for Social and

Ethical Accountability), l'ISO14001 (de l'Organisation internationale de normalisation) et le Projet Sigma (norme de durabilité de la gestion en cours d'élaboration par la British Standards Institution, le Forum for the Future et d'autres).

L'élaboration d'indicateurs du développement et leur amélioration par les organismes de développement internationaux, tel que le Cadre de durabilité de la Société financière internationale, et par les entreprises, telle que la Global Reporting Initiative, offrent des possibilités uniques d'exercer un suivi des contributions du secteur privé au développement. Il en est de même de la notation des efforts déployés par les entreprises en vue de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, publiée par le Global Governance Initiative du Forum économique mondial. De tels instruments de quantification permettront aux entreprises de dépasser le stade de la narration qualitative associée à la philanthropie traditionnelle pour s'orienter vers les investissements sociaux stratégiques visant des cibles à court, moyen et long terme. La capacité d'établir des budgets et de fournir des rapports sur les résultats auront l'avantage de quantifier les contributions des entreprises privées aux initiatives internationales de réduction de la pauvreté tout en les encourageant à adopter des approches plus actives du développement durable. Les indicateurs standard fondés sur les cadres internationaux en place fournissent également des instruments utiles pour effectuer les analyses coûts-bénéfices des investissements et pour signaler les modèles efficaces.



La Commission conclut à la nécessité évidente d'accélérer la diffusion de l'information sur les modèles efficaces, de créer de nouveaux modèles ou d'adapter les modèles existants selon les exigences de l'environnement, de les reproduire dans les diverses régions géographiques et d'opérer un passage rapide à des échelles supérieures.

Le secteur privé, notamment les dirigeants des grandes entreprises locales ainsi que des multinationales, doit s'engager bien plus résolument à tirer parti des opportunités, en effectuant des recherches sur les

marchés du bas de la pyramide, en œuvrant en faveur de l'adoption de normes supérieures de durabilité et de confiance du public et en faisant preuve de créativité dans l'établissement de relations avec d'autres entreprises sur le plan local ou à l'étranger pour le bénéfice de toutes les parties concernées. Les gouvernements des pays en développement comme des pays développés peuvent faciliter ce processus et les institutions de développement internationales peuvent leur apporter leur appui.