



The CEO Water Mandate



wbcscd



L'action des entreprises en faveur de l'EAH au niveau de leur chaîne d'approvisionnement : Étude de cas

DIAGEO

Évolution de la réponse apportée par Diageo aux questions d'EAH dans les communautés faisant partie de ses chaînes d'approvisionnement

L'accès durable à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène (EAH) est un élément central à l'atteinte des objectifs mondiaux de développement qui portent sur la pauvreté, la santé, l'éducation et la croissance économique. Sachant qu'une personne sur cinq travaille pour les chaînes d'approvisionnement¹ des grandes entreprises, et jusqu'à 90 % dans des petites et moyennes entreprises ou des exploitations agricoles, les bénéfices potentiels résultant d'une focalisation et d'une mobilisation accrues des multinationales sur l'EAH au niveau de leurs chaînes d'approvisionnement sont significatifs. En documentant les actions menées par les entreprises en matière d'EAH au niveau de leur chaîne d'approvisionnement, cette série d'études de cas vise à renforcer la base de connaissances et à diffuser les leçons tirées pour inspirer et encourager d'autres entreprises à se mobiliser.

Pourquoi l'eau, l'assainissement et l'hygiène sont-ils une priorité pour Diageo ?

Le groupe Diageo est un leader mondial dans le secteur des boissons, avec des marques emblématiques sur le marché des bières et des spiritueux qui sont produites dans plus de 150 usines de fabrication et plus de 30 pays. Un tiers du volume de production des sites Diageo provient d'unités opérationnelles basées dans des zones géographiques confrontées au stress hydrique, et en tant que fabricant de boisson, l'eau est une ressource essentielle pour Diageo, et sa gestion attentive une priorité majeure. Le Water Blueprint de Diageo définit l'approche stratégique de l'entreprise en matière de gestion de l'eau et s'engage à accroître ses efforts pour répondre aux défis mondiaux dans ce domaine, au niveau de ses opérations, de l'approvisionnement en matières premières, des communautés où l'entreprise est présente et en menant une action de plaidoyer à l'échelle locale et mondiale.

Le programme Water of Life de l'entreprise avait initialement été établi comme démarche philanthropique de Diageo en Afrique, avec la volonté de différencier les activités du groupe et de motiver ses employés. Compte tenu de l'implantation de l'entreprise en Afrique, où les problèmes d'EAH sont les plus pressants, elle s'est engagée à améliorer les services d'eau et d'assainissement pour un million de personnes chaque année. À mesure qu'évoluait le programme Water of Life et que se mettait en place l'initiative Blueprint, l'entreprise a approfondi sa compréhension des risques hydriques auxquels étaient confrontées l'entreprise et ses parties prenantes. En particulier, une évaluation externe de son action au Ghana et l'application des normes de l'AWS (Alliance for Water Stewardship) en Tanzanie ont confirmé que focaliser les efforts sur l'amélioration des conditions EAH dans les communautés faisant partie de la chaîne d'approvisionnement de Diageo en amont de la production pouvait générer des bénéfices opérationnels et économiques qui vont bien au-delà de la « bonne action » philanthropique. L'approche de l'entreprise en matière d'EAH a donc évolué : si elle était un élément de sa démarche de responsabilité sociétale (RSE) au départ, elle est devenue une composante essentielle de la pérennisation de sa chaîne de valeur.

Divers intérêts importants pour l'entreprise incitent à établir des relations fortes avec les fournisseurs locaux et les communautés concernées, et à l'action collective à leurs côtés sur les questions d'EAH lorsqu'elles émergent comme enjeu prioritaire. Il s'agit notamment des bénéfices qu'apporte l'EAH au niveau de la santé familiale, de la réussite scolaire, et du gain financier et de temps résultant de contraintes moins

1 La chaîne d'approvisionnement s'entend ici comme « les entités dont l'entreprise n'est pas directement propriétaire mais qui constituent des maillons essentiels de la production et de la distribution d'un produit ; il peut s'agir de prestataires directs, de transformateurs, de producteurs de matières premières ou d'exploitants agricoles ».

fortes en rapport avec la collecte de l'eau et la prise en charge des personnes malades et des problèmes de santé. Tous ces éléments contribuent à soutenir la productivité, la résilience et la pérennité des petites exploitations et communautés agricoles, et se traduisent par un avantage concurrentiel. En investissant dans des communautés en bonne santé, les entreprises démontrent par ailleurs leur engagement vis-à-vis des pouvoirs publics et d'autres parties prenantes et dans beaucoup de pays, le choix de l'approvisionnement à partir de matières premières locales permet en outre aux entreprises d'obtenir d'importantes exonérations fiscales. L'établissement de relations de confiance au niveau local peut résulter de l'investissement dans les activités agricoles et les populations qui vivent près des sites de production.

Quelle a été la nature des actions menées et quels résultats ont été obtenus ?



GUINNESS GHANA
BREWRIES LIMITED

Diageo affiche un bilan solide puisque son programme pour l'eau et Water of Life ont permis de desservir 10 millions de personnes en systèmes d'alimentation en eau potable et d'assainissement dans 18 pays au cours des 10 dernières années. L'objectif du programme Water for Life est qu'il soit auto-financé par les opérations Diageo locales plutôt qu'avec l'appui du siège. Ce sont donc les entités opérationnelles locales qui décident où vont se focaliser leurs interventions pour atteindre les objectifs annuels fixés en termes de nombre de personnes à desservir en EAH, en travaillant avec des partenaires ONG (dont United Purpose, WaterAid, AMREF, CAF et Oxfam) pour la mise en œuvre.

Ghana

Diageo et sa filiale locale, Guinness Ghana Breweries Limited, ont travaillé avec diverses organisations spécialisées dans l'eau et l'assainissement dont WaterAid au Ghana, en particulier dans les régions du Haut Ghana occidental et du Haut Ghana oriental où l'appui a concerné 68 projets EAH dans 58 communautés de 2007 à 2015. Une partie de ces interventions s'est focalisée explicitement sur les communautés qui produisent du sorgho comme matière première pour approvisionner les brasseries. L'initiative s'est principalement axée sur des communautés rurales et urbaines ainsi que sur des établissements de santé et scolaires, et a consisté à installer des pompes manuelles, des forages mécanisés, des infrastructures de distribution et de stockage, ainsi que des mini stations de traitement de l'eau.

Une évaluation externe a identifié les bénéfices suivants pour environ 150 000 personnes et 21 500 ménages :

- L'intervention a fourni la principale source d'alimentation en eau potable fiable pour 79 % des ménages ;
- L'incidence des maladies d'origine hydrique signalées par les ménages est passée de 15 % avant les interventions à 3 % après les interventions (Cf. figure 1). Parmi les personnes interviewées, 82 % ont déclaré que le projet avait réduit l'incidence des maladies d'origine hydrique.
- Selon 88 % des personnes interrogées, l'amélioration de l'approvisionnement en eau s'est traduite par une augmentation des opportunités économiques pour les femmes.
- L'amélioration de l'approvisionnement soutient les activités de subsistance de 32 % des bénéficiaires, soit 34 000 personnes.
- La fréquentation scolaire des filles a augmenté et le temps passé à la collecte de l'eau a diminué d'environ 23 journées d'école par an.
- Les interventions se sont également traduites par une baisse de l'absentéisme et de meilleurs résultats scolaires (Cf. figure 2).

Figure 1 : Incidence des cas de maladie d'origine hydrique signalés pré et post intervention

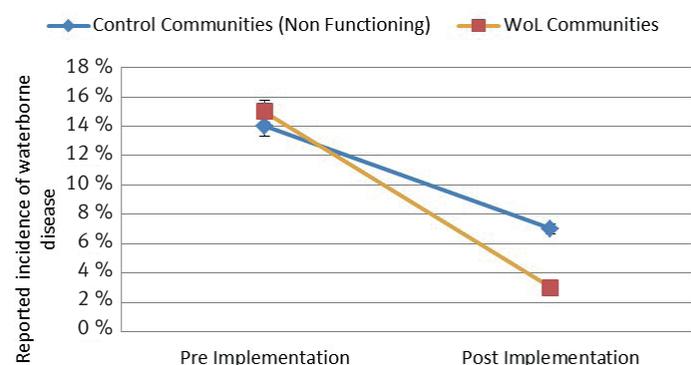
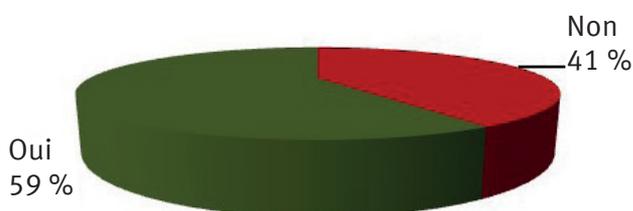


Figure 2 : L'intervention a-t-elle contribué à réduire l'absentéisme pour cause de maladie ? (Réponse sur la base des 385 ménages interrogés)



Principales conclusions : Évaluer l'impact des interventions en se basant uniquement sur le nombre de bénéficiaires ne permet pas de documenter de manière adéquate l'ensemble des bénéfices ou des leçons qui en ressortent. Il ne fait aucun doute que les interventions semblent avoir été bénéfiques pour les communautés faisant partie de la chaîne d'approvisionnement de Guinness Ghana Breweries Ltd, mais les aspects qualitatifs and quantitatifs de ces bénéfices ont nécessité une évaluation plus nuancée. Parallèlement aux éléments liés au développement durable, les moyens de subsistance, la santé et d'autres impacts ont été considérés et les bénéfices apportés aux diverses parties prenantes identifiés par le biais d'études de cas centrées sur les familles et les exploitations. L'évaluation conclut que parallèlement aux interventions directes et aux financements de l'EAH, les entreprises peuvent jouer un rôle important en plaidant activement pour l'amélioration des services d'eau et d'assainissement et en influençant les autres acteurs privés et les pouvoirs publics pour améliorer les performances du secteur. Ces conclusions ont contribué à de nouveaux investissements de la part de Diageo et Unilever via un partenariat avec WaterAid qui vise à documenter les arguments économiques en faveur des investissements EAH.

Tanzanie

En 2015, Diageo et Serengeti Breweries Ltd (SBL), sa filiale locale en Tanzanie, ont adopté les normes de l'AWS (Alliance for Water Stewardship) dans leur brasserie de Moshi. L'AWS est un partenariat mondial visant à promouvoir un usage responsable de l'eau douce via un système de « bonne gestion » qui encourage et reconnaît les efforts menés pour traiter adéquatement la question de l'eau. Mise en place en 2014, la norme AWS comprend un ensemble de critères et d'indicateurs définissant un usage responsable de l'eau, c'est-à-dire bénéfique sur le plan environnemental, social et économique, et incorpore les composantes Eau potable, hygiène et assainissement. L'adoption de la norme AWS garantit que les entreprises prennent des mesures proportionnées aux risques et mettent l'accent sur les principaux enjeux liés à l'eau dans un contexte donné, sur les sites opérationnels, auprès des communautés locales et à l'échelle des bassins. La conformité à cette norme est vérifiée par un audit indépendant.

La mise en œuvre de la norme AWS a bénéficié de l'appui de conseillers AWS certifiés. Après une large concertation avec les parties prenantes et une analyse de la situation, les principaux risques ont été identifiés et des mesures mises en place pour les atténuer. Si la brasserie et la population locale sont confrontés à divers risques, comme la pollution de la nappe phréatique, il a été établi que les principaux risques se situaient au niveau de la chaîne d'approvisionnement en matières premières agricoles pour la brasserie. Les risques auxquels les petits producteurs d'orge qui fournissent les matières premières à SBL et leurs communautés sont confrontés peuvent être multiples : pluies erratiques, épisodes d'inondation ou de sécheresse, non-conformité à la législation, conflits à propos de l'eau et insuffisance des infrastructures d'approvisionnement en eau, d'hygiène et d'assainissement.



Photo 1 : Peter Ndegwa, ancien directeur général de Guinness Ghana Breweries Limited, le chef et les habitants de la commune de Alogboshie lèvent leur verre pour saluer la création du WaterHealth Center, dans la grande banlieue d'Accra (2015).

Après consultation et analyse, des insuffisances ont été identifiées au niveau des systèmes d'alimentation en eau potable, de l'assainissement et des pratiques d'hygiène dans les exploitations agricoles et communautés environnantes. L'analyse de données externes semble pointer un accès limité à des services améliorés et fiables, qui se traduit par une forte incidence des maladies. Ainsi, 60 % des habitants d'un district important pour la production dépendent de sources d'eau non améliorées/non protégées, seulement 6 % ont accès à une latrine à fosse améliorée, et 12 % ne disposent pas de latrine. L'importance des problèmes d'EAH n'est pas la même selon les lieux de production : l'un des sites bénéficie d'un système gravitaire fiable tandis que dans un autre les habitants dépendent d'un système gravitaire dont la source se situe à 10 km, et qui connaît des problèmes réguliers. Il peut arriver que les villageois soient privés d'eau pendant plusieurs jours suite aux dégâts provoqués par les fortes pluies, des conflits ou des actes de vandalisme sur les canalisations. Pour ce qui est des systèmes d'assainissement, la situation est également contrastée, les équipements étant souvent inexistantes à l'échelle des exploitations agricoles.

Principales leçons et prochaines étapes

Compte tenu de la vulnérabilité des agriculteurs de la chaîne d'approvisionnement de

SBL au risque hydrique, y compris par rapport à l'EAH, des études plus approfondies sont en cours pour mieux comprendre ces risques et élaborer puis mettre en place des mesures pour les atténuer. S'agissant de l'EAH, cette étude s'intéressera aux points suivants :

- **Les implications de la fourniture de services EAH sur la santé et le bien-être, la productivité et les moyens de subsistance des habitants et des salariés.**
- **Les options permettant d'améliorer l'EAH sur les sites de production agricole :** (conseils/formation sur l'EAH, transport d'eau/bouteilles, truelles et écrans pour confiner les zones de défécation en plein air) seront évaluées comme solutions économiques.
- **Éléments à envisager pour sécuriser la fourniture en services d'eau au niveau communautaire :** Investissement dans les infrastructures/le fonctionnement et l'entretien (en y associant potentiellement le recyclage des eaux usées/des boues de vidange en tant que fertilisant); plaidoyer et suivi des services par les autorités/les opérateurs ; appui aux comités de l'eau locaux ; plan local de sécurité hydrique ; cartographie / collecte de données supplémentaires pour appuyer ces efforts, plaidoyer au niveau des districts, régional et national en faveur de l'amélioration des services EAH.

On ne peut pas séparer la question de l'eau de celle de l'EAH, et ces activités font partie d'une démarche plus globale d'évaluation de la pérennité des activités et d'appui à destination des producteurs. Mais elles permettront toutefois de combler des lacunes importantes au niveau des recommandations existantes sur le plan international qui traitent des enjeux de l'eau, dont ceux de l'EAH, dans les chaînes d'approvisionnement. En élaborant et en diffusant une méthodologie pour évaluer les défis prioritaires auxquels sont confrontées les populations faisant partie des chaînes d'approvisionnement, et en agissant en conséquence, SBL et Diageo apporteront une contribution importante à la prise en compte de la question de l'eau et aux problèmes d'EAH, tout en honorant les engagements pris dans le cadre du Water Blueprint de Diageo.

Appel à action, recommandations et principaux messages

Ces enseignements ont contribué à la manière dont Diageo a réorienté de l'axe prioritaire de son programme Water of Life. Si l'accent était initialement mis sur le nombre de bénéficiaires, il vise désormais à privilégier les aspects géographiques de la chaîne d'approvisionnement ainsi que l'impact stratégique durable pour les activités de l'entreprise. Cette approche est perçue comme beaucoup plus durable ; elle ne repose pas sur quelques philanthropes passionnés mais se rattache à la logique commerciale de l'entreprise :

« Cette approche intègre divers facteurs tels que la résilience de la chaîne d'approvisionnement et la création de valeur ajoutée par la confiance accrue et de meilleures relations avec nos communautés agricoles qui vont au-delà du simple achat de matières premières. La principale leçon pour nous, et pour que ce programme dure encore dix ou vingt ans, c'est que son intérêt économique soit clairement démontré. On regarde aujourd'hui les dépenses de très près, il faut donc que les investissements en faveur de l'EAH aient un effet positif pour l'entreprise. Nous prenons des décisions beaucoup plus stratégiques par rapport au lieu de nos interventions, à la façon dont nous mettons nos programmes en place, et aux partenaires avec lesquels nous travaillons ou encore concernant la manière dont nous mesurons l'impact de ce qui est fait pour en démontrer beaucoup plus clairement les bénéfices pour la population et pour l'entreprise. »

Responsable Développement durable, Agriculture et Eau, Diageo

- Ne pas se fier aux bons sentiments et aux ressorts émotionnels. Veiller à bien présenter les arguments économiques et la valeur ajoutée, au-delà de l'intérêt pour l'image et du sentiment de faire une bonne action. Ce qui signifie que l'action menée doit être pertinente pour les activités de l'entreprise, et cet aspect communiqué clairement à tous les échelons de l'entreprise.
- Investir dans l'évaluation de l'impact, en ne s'intéressant pas uniquement au nombre de bénéficiaires mais aussi à l'impact au niveau des communautés locales. On ne peut pas tout attribuer aux projets, loin s'en faut, mais on doit bien comprendre quels sont les impacts au-delà du fait de desservir un nombre de personnes donné.
- Veiller à ce que tous les projets soient durables, en intégrant des modalités d'entretien sous une forme ou sous une autre dans la planification du projet. Veiller à sélectionner des partenaires fiables pour la mise en œuvre, ne pas se contenter de choisir les moins chers.
- Le principe d'établir des relations de confiance avec nos partenaires et les petits exploitants agricoles par le biais de programmes à destination des habitants, y compris pour l'EAH, est une pratique bien acceptée dans notre secteur d'activité.
- La norme AWS et les recommandations à venir sont un mécanisme utile pour orienter les investissements sur les risques hydriques prioritaires auxquels sont confrontés un site opérationnel et les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement.



À gauche : Dr. Ernest Kwarko, officier de liaison de l'hôpital universitaire de Komfo Anokye teste avec plaisir l'eau fournie au point d'eau du service de Santé reproductive de l'hôpital (2017) ; à droite : Le directeur du district d'Awutu Senya West de la région Centre confirme la qualité de l'eau aux personnes présentes (2015).