

# **Développement urbain durable et gestion du service d'eau et d'assainissement : une initiative du secteur privé en Argentine.**

Annabel B. Mauve, doctorante à HEC School of Management, laboratoire GREGHEC.

## **1. Introduction**

Sidney, Buenos Aires, Porto Rico, Qingdao... quel point commun existe-t-il entre ces grandes villes ? Elles ont récemment confié de manière totale ou partielle la gestion de leur service d'eau et d'assainissement à des opérateurs privés (Breuil & Nakhla, 2003). Depuis le début des années 80, les délégations de gestion des services publics se sont multipliées en raison des mauvaises performances des entreprises d'état et des pressions exercées par la Banque Mondiale sur les pays en développement pour qu'ils privatisent leurs services publics.

L'ouverture de ces nouveaux marchés a bien sûr été une aubaine pour les entreprises occidentales qui en ont profité pour mener une politique d'expansion à l'international. Mais c'est aussi un véritable défi pour ces entreprises qui, obligées entre autres difficultés de faire face à l'extrême pauvreté des populations concernées, doivent modifier leurs méthodes d'exploitation.

Dans un premier temps, ces privatisations ont soulevé de fortes inquiétudes de la part des ONG et des associations du secteur de l'eau : l'objectif d'une entreprise privée étant de maximiser la rentabilité des capitaux investis, les privatisations ne présentaient-elles pas le danger d'écarter les populations les plus pauvres du processus de développement ou pire, de leur supprimer l'accès à l'eau dès lors qu'elles ne pouvaient pas y mettre le prix (Grouffal, 2003).

D'une certaine manière, les gouvernements ont tenté de se prémunir contre ce risque en mentionnant dans le cahier des charges des contrats de concession l'obligation d'étendre le service d'eau et d'assainissement à l'ensemble de la population d'une concession.

Pour tenir cet engagement, l'entreprise délégataire de service ne peut en aucun cas ignorer les quartiers les plus précaires. Pour ce faire, elle se doit de mener une réflexion approfondie afin de développer des stratégies d'actions adaptées à ce nouveau contexte.

La contrainte est d'autant plus forte qu'elle revêt un caractère moral depuis l'annonce par l'Organisation des Nations Unies de la nécessité de « réduire de moitié les personnes n'ayant pas accès à l'eau potable d'ici 2015 ».

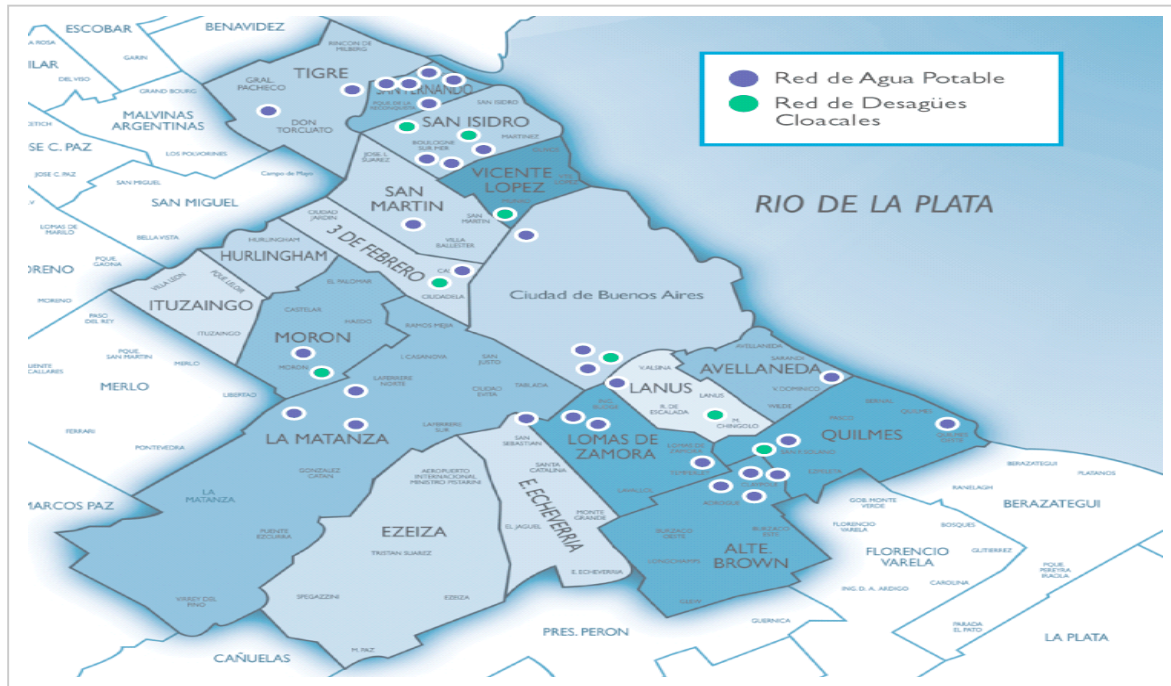
De plus, les grandes multinationales sont fortement incitées par la société civile à s'engager dans la voie d'un développement durable et donc, contraintes d'associer des considérations d'ordre social et environnemental à leur objectif premier de rentabilité économique (D'Humières, 2001 ; OCDE, 2001).

Entre éthique personnelle et besoin de légitimité sociale (DiMaggio & Powell, 1991), l'entreprise ne peut désormais se soustraire à cette nouvelle responsabilité et doit créer ou importer des solutions managériales pour répondre de manière satisfaisante aux attentes sociétales.

Dans ce papier, nous voudrions faire mention d'une innovation managériale mise en place par l'entreprise Aguas Argentinas, filiale du Groupe Suez Environnement, pour répondre à un des grands enjeux de la concession argentine : l'approvisionnement en eau des quartiers spontanés où vivent, pour ne pas dire survivent, des familles démunies attirées par les lumières de la ville. Nous commencerons par présenter le contexte de la concession et la manière dont l'innovation a pu avoir lieu dans l'entreprise. Puis nous témoignerons des différents impacts de cette innovation, notamment en terme de développement social des habitants. Enfin, dans la partie discussion, nous tenterons de tirer quelques enseignements de ce récit d'expérience qui, nous le pensons, peut servir à alimenter nos réflexions sur la manière dont nous pouvons améliorer l'efficacité et la pertinence des actions menées par les différentes organisations qui contribuent aujourd'hui au développement des zones urbaines et périurbaines.

## 1. Buenos Aires : contexte et enjeux

En 1993, en raisons des mauvaises performances de l'entreprise publique *Obras Sanitarias de la Nacion* (absence d'investissement, endettement et service de médiocre qualité), le gouvernement a décidé, par appel d'offre, de déléguer la gestion du service à un opérateur privé sous la forme d'une concession trentenaire. Cette concession, considérée pendant longtemps comme la plus grande du monde, comprend la ville de Buenos Aires et ses 17 communes avoisinantes, et compte plus de 10 millions (Fig. 1).



Source : <http://www.aguasargentinas.com.ar>

L'appel d'offre a été attribué à un consortium de sept entreprises d'origine européenne et argentine qui ont créé le 1<sup>er</sup> mai 1993 la société « Aguas Argentinas S.A. » et en ont confié la responsabilité managériale à son actionnaire principal : « Suez Environnement ».

Pour le leader mondial des services d'eau et d'assainissement, remporter la concession de Buenos Aires était une belle réussite mais les réalités du terrain vont venues très vite éroder l'optimisme de l'équipe managériale. Parmi les multiples défis que doit relever l'entreprise, celui de la desserte en eau et en assainissement des quartiers défavorisés retiendra plus particulièrement notre attention dans cette communication.

En effet, le diagnostic préliminaire effectué par l'entreprise révèle que 60% du travail d'expansion du réseau d'eau potable et 45% de l'expansion de l'assainissement<sup>1</sup> auront lieu dans des quartiers extrêmement précaires où la quasi-totalité des habitants vivent largement en dessous du seuil de pauvreté (< 300 euros/mois). L'extension du réseau représente donc un risque financier non négligeable. Mais c'est aussi un défi technique, juridique et social puisque les quartiers spontanés de la zone périurbaine n'obéissent à aucune règle d'urbanisme et que leurs habitants ne sont pas forcément propriétaires des terres sur lesquelles ils se sont installés. Cela signifie que les ingénieurs doivent adapter leurs méthodes et leur équipement traditionnels à ce nouveau contexte et qu'en parallèle, un long travail de régularisation des zones concernées doit être entrepris en collaboration avec les municipalités.

Par ailleurs, l'entreprise constate que 445 des 600 quartiers défavorisés recensés sont dispersés dans la zone urbaine déjà desservie et sont à l'origine de nombreuses connections clandestines qui fragmentent le réseau et réduisent de manière significative la pression. L'entreprise doit donc intégrer ces quartiers au réseau et pour cela, développer de nouvelles compétences pour approcher ces quartiers difficiles, souvent mal sécurisés, afin de négocier avec les habitants leur intégration légale dans le réseau.

<sup>1</sup> Ce qui représente pour l'eau 900 000 habitants sur 1 500 000 à desservir au total, et 1 600 000 habitants sur 3 400 000 à desservir en assainissement dans la zone de concession.

A partir de ce constat, l'entreprise va opérer un diagnostic plus approfondi des zones défavorisées. De 1993 à 1998, elle localise les quartiers, étudie leur stratification socio-économique et travaille avec les municipalités à la régularisation de certains d'entre eux. Ce diagnostic conduit à la définition de trois types de quartiers :

- Les quartiers dits « de emergencia » qui s'apparentent à des bidonvilles. Ils ont surgit spontanément dans la zone périurbaine, de façon illégale et non réglementée, et leurs habitants, souvent émigrés, vivent dans une pauvreté extrême.
- Les quartiers dits « precarios » qui sont d'origine spontanée ou planifiée. Ils ont une trame urbaine mais qui n'est pas forcément régularisée et leurs habitants vivent dans des conditions précaires.
- Les quartiers dits « armados » qui désignent le parc d'habitat social, édifié par le gouvernement dans les années 60-80, qui regroupe l'ensemble des immeubles tours de la zone périphérique. Ils ont une trame urbaine interne mais sont hautement dégradés et abritent une population d'ouvrier vivant de façon précaire.

Les quartiers « armados » sont les seuls qui figurent dans les obligations contractuelles de l'entreprise. Mais les connections clandestines qui sclérosent le réseau incitent l'entreprise à s'occuper des deux autres types de quartiers qui n'ont pas de statut légal clairement défini.

## 2. Naissance et lancement des projets à gestion participative

Pour approvisionner ces quartiers défavorisés, l'entreprise n'est pas en mesure d'utiliser ses méthodes traditionnelles. Tout d'abord parce que le coût de mise en place de l'infrastructure est élevé et que les habitants de ces quartiers ne peuvent pas le financer. Ensuite, parce que l'entreprise a l'habitude d'instaurer directement une relation client avec des consommateurs individuels, alors que l'expansion du réseau d'eau dans les quartiers défavorisés, qui sont parfois déjà raccordés au réseau de façon clandestine, nécessite de traiter avec une communauté et d'expliquer les bases de cette relation client.

L'entreprise cherche donc un nouveau mode de gestion adapté à ces quartiers. Elle va bénéficier pour cela de l'intégration du Docteur Brailowsky dans l'entreprise, car il va apporter avec lui toute sa connaissance des pratiques des ONG spécialisées dans l'amélioration et le développement des conditions de vies des populations démunies.

Le docteur Brailowsky est en effet un ancien « Médecin Sans Frontières » qui a contribué activement aux projets d'approvisionnement en eau potable des bidonvilles d'Haïti menés par l'ONG GRET<sup>2</sup> de 1990 à 1995. Il a ainsi acquis une solide expérience des projets à gestion participative utilisés généralement par les ONG pour développer des infrastructures à moindre coût tout en favorisant l'appropriation des installations par la population. Ce modèle de gestion participative va alors servir de référence à l'entreprise AASA pour développer sa propre approche des quartiers défavorisés.

Dans un premier temps, le Dr. Brailowsky et son équipe vont mettre en place des formations spécifiques pour les équipes opérationnelles afin de les sensibiliser à la problématique et de développer leurs compétences dans le domaine de la communication et de l'ingénierie sociale. Cela leur permettra par ailleurs de mieux faire accepter en interne l'idée d'une démarche participative, qui était jusqu'alors étrangère à l'entreprise.

Dans un second temps, les dirigeants de l'entreprise vont accorder un budget pour lancer les premiers projets de type participatif. En effet, la récurrence de la problématique dans l'ensemble des nouvelles concessions obtenues par Suez, et la crise argentine de 2001 qui remet en cause la légitimité sociale de l'entreprise, vont fortement inciter les dirigeants à allouer un budget à cette initiative prise par l'équipe de Buenos Aires. Les équipes pourront ainsi mettre en application leurs connaissances en ingénierie sociale dès l'année 2002, avec le lancement de quarante projets d'expansion du réseau dans des quartiers défavorisés de la zone périurbaine.

---

<sup>2</sup> GRET : Organisation non gouvernementale spécialisée dans les projets de développement des pays en développement. Initiales de Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques.

### 3. Le processus de travail

Ces projets basés sur les principes de la gestion participative consistent à répartir les responsabilités et les tâches entre les trois acteurs concernés par le projet : l'entreprise, la municipalité et les habitants du quartier. Ces projets nécessitent donc une bonne entente et une coordination efficace de l'ensemble des acteurs.

L'entreprise commence tout d'abord par informer les quartiers de la possibilité qui leur est offerte d'accéder au service de manière légale. S'ils sont intéressés, les habitants doivent formuler leur demande par écrit à leur municipalité ainsi qu'à AASA. Seules les demandes motivées et soutenues par un grand nombre d'habitants du quartier sont prises en compte. La municipalité entame alors un processus de régularisation de la zone et quand cela est possible, autorise le projet d'infrastructure. Les habitants du quartier désignent alors des portes paroles<sup>3</sup> qui vont participer aux réunions avec la municipalité et l'entreprise.

Les techniciens d'Agua Argentinas leur présentent les différentes solutions techniques envisageables compte tenu des caractéristiques du quartier. Les réunions successives doivent ensuite aboutir à une décision concertée jugée satisfaisante pour chacune des parties. Les projets peuvent ainsi prendre des formes sensiblement différentes selon les zones.

De façon générale, le programme se déroule comme il suit : la municipalité désigne parmi son personnel des personnes responsables de la conduite des travaux d'infrastructure. En parallèle, les « *acompañateurs sociales* » d'AASA informent les habitants du quartier de leurs droits et de leurs devoirs en tant que futurs consommateurs et donnent des conseils sur la façon d'utiliser la ressource afin de réduire le gaspillage.

Par la suite, ils proposent aux habitants de participer bénévolement à la réalisation des travaux. S'ils acceptent, les travaux d'infrastructure seront gratuits et les habitants verront leurs factures bimensuelles réduites de manière significative.

Les habitants bénévoles reçoivent des guides de mise en place et participent à une formation professionnelle d'une semaine. La semaine suivante, l'entreprise fournit le matériel approprié et le chantier commence. Les travaux sont supervisés par les employés de la mairie et une fois par semaine, un inspecteur d'AASA vient vérifier l'avancée des travaux et répondre aux questions des ouvriers bénévoles. Le chantier dure de 4 à 6 mois environ. Ces délais varient selon la superficie du quartier, la rapidité d'exécution et plusieurs autres facteurs: intempéries, accidents, etc. Lorsque les travaux sont terminés, l'entreprise répertorie l'ensemble des bénéficiaires du réseau d'eau qui deviennent alors des clients à part entière de l'entreprise.

Le système de facturation peut varier d'un quartier à l'autre suivant que les habitants préfèrent recevoir individuellement leur facture d'eau ou qu'ils en délèguent la gestion à un comité de quartier. Dans le second cas, le comité reçoit la facture globale du quartier et doit répartir équitablement le coût. Ensuite, il se charge lui-même de récupérer l'argent et de le transmettre à l'entreprise. Cette solution nécessite une forte solidarité communautaire à l'intérieur du quartier. Mais en règle générale, les habitants préfèrent recevoir une facture personnalisée car, au-delà de la méfiance qu'ils peuvent développer à l'égard d'une association de quartier, il s'agit pour eux d'un document symbolique : avoir sa facture d'eau, c'est avoir son nom sur un registre administratif et donc, faire un premier pas vers la reconnaissance de sa citoyenneté.

### 4. Les différents impacts des projets

L'objectif de ces projets est de permettre à des individus d'avoir accès à l'eau potable et au service d'assainissement. En cela, ils améliorent les conditions de vie des habitants et ont un impact sur leur santé et sur leur développement économique et social.

On constate par exemple que la mortalité infantile a chuté de 24% après la réalisation des travaux, d'après une étude réalisée par S. Galiani, P. Gertler et E. Schargrotsky (2002).

Par ailleurs, l'installation de l'eau courante potable dans chaque foyer a permis de libérer du temps pour les femmes qui étaient en règle générale chargées de la collecte de l'eau. Il leur est alors possible d'accéder à l'instruction et de réaliser d'autres activités, productives ou de loisirs (Unicef, 2004). De la même manière, la productivité des habitants augmente grâce au temps libéré et la réduction des maladies d'origine hydrique.

Au niveau économique, l'accès à l'eau potable entraîne la diminution des dépenses de santé qui sont estimées en moyenne à 25% du revenu d'un ménage. Les dépenses en eau sont également réduites car les habitants de ces quartiers achetaient auparavant l'eau potable à des revendeurs disposant de points d'eau privés ou acheminant

---

<sup>3</sup> Il peut s'agir des responsables d'une association locale, d'un comité de quartier, d'un parti politique ou de simples habitants motivés par le projet.

des bidons d'eau de la capitale vers la banlieue. Le prix de l'eau était alors extrêmement élevé et comme le souligne le docteur Brailowsky : « *Dans les pays en développement, ceux qui achètent l'eau au prix le plus cher sont généralement les plus pauvres* ».

Au niveau social, ces projets permettent l'intégration des populations marginalisées dans la vie de la cité. Tout d'abord, dans certaines municipalités, les équipes d'AASA sont les premiers représentants d'organisation légale à pénétrer dans les quartiers et à instaurer un dialogue avec les populations. L'insécurité, la violence et la misère qui y règnent sont telles que la plupart du temps personne n'ose s'y aventurer. Aussi, avons-nous souvent entendu les responsables de projet s'enorgueillir du fait de pouvoir entrer et sortir d'un quartier sans avoir été agressé. Par ailleurs, lorsque les équipes d'AASA demandent aux habitants de désigner des représentants en charge du projet, ils permettent non seulement à quelques personnes volontaires de s'engager dans une action utile et d'y jouer un rôle important socialement, mais ils aident aussi à instaurer un dialogue entre les habitants du quartier et permettent ainsi de combattre l'isolement. On constate aussi que les nombreuses personnes touchées par le chômage de l'après crise retrouvent à travers l'exécution du projet, non seulement leur dignité, mais surtout une réelle motivation pour rechercher un nouvel emploi.

D'autre part, dans l'exercice de leurs responsabilités, les représentants de chaque quartier sont mis en relation avec les autorités municipales pour définir les termes et les étapes du projet.

La plupart du temps, c'est la première fois que ces populations rencontrent des membres de la municipalité et ont l'occasion de s'entretenir avec eux. On assiste donc au rapprochement des institutions légales et des populations marginalisées lors de la mise en œuvre du projet.

Grâce au recensement et à l'enregistrement des noms de famille, les habitants accèdent à une existence légale leur permettant d'obtenir des documents administratifs indispensables pour une reconnaissance en tant que citoyen. C'est pour cette raison que les habitants demandent généralement à recevoir une facture d'eau à leur nom et à leur adresse : il s'agit d'un document légal qu'ils peuvent faire valoir pour s'inscrire dans différentes institutions ou services publics. Ces émigrés vivant dans la clandestinité peuvent désormais se déplacer sans crainte et envisager plus sereinement l'avenir de leurs enfants. Pour ces habitants, le raccordement au réseau d'eau a donc une valeur hautement symbolique car ils peuvent enfin se faire reconnaître en tant que citoyen et retrouvent ainsi leur dignité.

Enfin, sur le plan de l'administration générale et municipale, c'est le premier pas vers une urbanisation efficace car contrôlée de ces zones à croissance continue, dans la mesure où ce projet innovant ouvre la voie à d'autres actions de développement, tel que l'accès à l'électricité ou au gaz. Les populations concernées ayant déjà eu une première expérience positive et participative, non seulement accepteront plus facilement d'autres projets visant à l'amélioration de leurs conditions de vie et de leur statut social, mais ils en seront les demandeurs et peut-être même les acteurs.

## 5. Discussion

A partir de cette expérience particulière, il est possible de prendre du recul sur la manière dont les organisations peuvent contribuer plus efficacement au développement des villes et à l'amélioration des conditions de vie de leurs habitants.

Dans un premier temps, il est intéressant de noter que l'entreprise a utilisé un modèle de gestion issue des pratiques des ONG pour répondre à sa problématique des quartiers défavorisés. Ce transfert de pratique, dont le Dr. Brailowsky a été le vecteur, n'est pas anodin car il est rare que les entreprises cherchent à apprendre des organisations non gouvernementales. De façon générale, on constate que chaque forme d'organisation, que ce soit une entreprise privée, une administration ou une ONG, s'intéresse en priorité aux actions menées par des organisations similaires. Pourtant, leurs problématiques sont parfois plus proches de celles d'autres formes organisationnelles qui concourent à la structuration du même domaine de la vie sociale et qui constituent de ce fait un *champ organisationnel*, selon l'expression de DiMaggio et Powell (1983). Ainsi, même si ces organisations n'ont pas le même but, elles convergent à un moment donné dans les objectifs qu'elles se fixent. En s'inspirant de la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1991), on peut penser que cette convergence ponctuelle de leurs objectifs est naturelle dans la mesure où ces organisations évoluent dans le même champ organisationnel et qu'elles sont donc confrontées au même environnement et subissent des pressions externes comparables. Il faut alors insister sur l'intérêt du *benchmarking inter organisationnel* lors de la recherche de solutions à des problématiques qui semblent nouvelles pour une organisation, car ces problématiques se sont posées antérieurement ou se posent de façon simultanée à d'autres organisations. Ce benchmarking organisationnel nécessite une forte ouverture des différentes organisations et une plus grande

fluidité dans la diffusion des pratiques. A cette condition, les objectifs que la société civile se fixe en matière de développement durable, et dont les organisations sont les acteurs privilégiés, peuvent être atteints plus rapidement et à une plus grande échelle.

Cela nous amène au second enseignement que nous voulons tirer de ce récit d'expérience : il s'agit de la participation croisée des différentes organisations au développement social des populations et des nouvelles opportunités de collaboration qu'elle nous offre.

Comme nous l'avons montré précédemment, l'entreprise a de forts impacts sur le développement social des habitants. Par exemple, c'est elle qui sollicite la régularisation des quartiers par les municipalités puisqu'elle est la première à pénétrer dans ces quartiers. Elle instaure ainsi le dialogue, rassemble les habitants et les incite à s'engager dans une démarche d'intégration au tissu social urbain. En ce sens, l'entreprise supplée en partie au rôle des administrations. Bien entendu, nous savons que les entreprises ont toujours participé d'une façon ou d'une autre au développement social des communautés. Mais il est intéressant de noter que l'avènement du concept de développement durable est susceptible de rendre cette participation officielle et plus systématique. En effet, depuis 1987, date à laquelle la Commission Brundtland a utilisé pour la première fois l'expression de développement durable (CMED, 1987), ce concept a été relayé par de nombreux acteurs de la société civile : institutions internationales, associations militantes, entreprises, consultants, chercheurs, etc. (Gond & Mullenbach-Servayre, 2003).

Il a alors été demandé expressément aux entreprises, et notamment aux plus grandes d'entre elles (Stephany, 2003), de définir un nouveau mode de gestion qui prenne en compte les retombées sociales et environnementales de l'activité productive au même titre que ses impacts économiques (Gabriel, 2003 ; OCDE, 1998). Cela signifie que le spectre des responsabilités de l'entreprise s'élargit (Igalens & Gond, 2003) et qu'il se superpose à celui des autres organisations qui étaient jusqu'à présent les garants officiels de l'amélioration des conditions sociales des individus. Cette situation est particulièrement bénéfique dans la mesure où cela augmente le nombre de personnes qui réfléchissent au développement durable de nos sociétés ainsi que les moyens dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs.

Cependant, les actions des diverses organisations en matière de développement social ou de préservation de l'environnement peuvent être menées séparément et se juxtaposer dans le temps et dans l'espace. Mais il semble plus judicieux de promouvoir les actions conjointes afin que les différentes organisations se complètent et se motivent mutuellement en utilisant de manière optimale leurs ressources.

En effet, à partir du moment où des organisations s'intéressent au même domaine de la vie sociale et se sentent investies d'une responsabilité à son égard, il est possible de multiplier les passerelles entre les organisations et de développer de nouvelles formes de collaboration. Ces collaborations peuvent être hybrides et elles sont aujourd'hui à inventer, en sachant qu'elles peuvent toucher un large éventail d'actions puisque les organisations sont désormais engagées sur un grand nombre d'objectifs communs relatifs au développement des personnes et au respect de l'environnement.

Si nous reprenons le cas de l'entreprise AASA par exemple, nous pouvons constater que l'entreprise a mis en place un système de formation pour ses équipes afin qu'elles acquièrent des compétences dans le domaine de l'ingénierie sociale pour leur permettre d'entrer dans les quartiers défavorisés. Cette formation n'existe pas dans les administrations municipales de Buenos Aires qui sont pourtant censées être au contact direct des populations. Il serait alors intéressant de développer un partenariat afin que le savoir-faire de l'entreprise, qui provient lui-même des ONG, puisse servir aux municipalités et favoriser ainsi les décisions concertées sur le processus de développement des quartiers périurbains.

Nous pensons que la participation croisée des différentes organisations qui régissent notre vie en communauté peut devenir plus créative grâce à la diffusion du concept de développement durable. Il faut pour cela être proactif et proposer de nouvelles formes d'associations qui sont susceptibles de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de nos populations urbaines.

## **6. Conclusion**

Le partage d'expériences et la diffusion des pratiques sont des éléments essentiels de notre progression sur le chemin du développement durable. En cela, nous pensons que le processus de gestion participative qui est rapporté dans cette communication peut inspirer les autres organisations, et notamment celles qui sont confrontées à l'arrivée massive d'une population émigrée et sans ressources dans les zones périurbaines des grandes villes. De même, les réactions vis-à-vis de ce récit d'expérience peuvent permettre à l'entreprise d'améliorer son processus et d'engager un dialogue constructif avec d'autres acteurs de la société.

Enfin, ce cas nous a permis de mettre en exergue les opportunités de partenariats innovants que nous offre aujourd'hui l'intérêt de l'ensemble des organisations pour un développement durable de nos sociétés. Nous devons aujourd'hui profiter de cet intérêt général pour être créatif, et se rappeler que les organisations, quels que soit leur forme et leur but initial, existent avant tout pour servir, structurer et soutenir le développement de chacun des membres de notre société.

## 2. Bibliographie

Breuil, L. & Nakhla, M. (2003), « L'internationalisation de la gestion des services d'eau : quel modèle de régulation des services d'eau dans les pays en développement ? », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 20, n°1.

Budhwar, P.S. & Sparrow, P. (2002), "An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices", *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp.377-403.

CMED (1987), *Rapport de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement : Notre avenir commun*, Ed. du Fleuve, Québec.

D'Humières, P. (2001), « Développement durable : entreprises, réveillez-vous ! », *Sociétal*, n°34, 4ième trimestre.

DiMaggio, P. J. & Powell, W., (1983), "The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 146-160.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

Gabriel, P. (15 mai 2003), « Processus d'intégration du principe de développement durable dans le monde des affaires : Application d'un schéma conventionnel dynamique », Papier présenté à *AIMS - Développement Durable et Entreprise*, ESSCA, Angers.

Gond, J.-P. & Mullenbach-Servayre, A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *Revue des sciences de gestion*, n°205, pp. 93-117.

Grouffal, A. (2003), « La privatisation de l'eau dans les pays en voie de développement », *Thèse professionnelle HEC*, Paris.

Igalens, J. & Gond, J. P. (2003), « la mesure des performances sociales des entreprises », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°50, pp. 111- 127.

OCDE. (1998), « Développement durable : un effort renouvelé de l'OCDE », *OCDE Policy Brief*, n°8.

OCDE. (2001), « Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », *Sociétal*, n°34.

Stephany, D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD*, Editions Liaisons, Paris.

UNICEF (2004), « Femmes et filles », site Internet : [www.unicef.org/french/wes/index\\_womenandgirls.html](http://www.unicef.org/french/wes/index_womenandgirls.html).