



ÉTUDE DE CAS – CHINE Tsinghua Tongfang (THTF) ou comment combler le fossé numérique

Toutes les innovations n'ont pas nécessairement recours aux nouvelles technologies. De nombreuses adaptations de produits parviennent à atteindre les populations pauvres grâce à ce qui pourrait sembler un recul technologique. Cependant, leur mise à la portée des bénéficiaires visés permet aux entreprises de développer considérablement leur croissance et leur rentabilité.

Tsinghua Tongfang (THTF) est une entreprise informatique de pointe établie à Pékin qui a identifié un nouveau marché porteur dans un secteur de basse technologie : la vaste industrie agricole rurale chinoise. Les 900 millions d'agriculteurs que compte la Chine n'ont pas été, loin s'en faut, les premiers à tirer profit des progrès technologiques qui, ailleurs, ont dynamisé le secteur. L'agriculture repose sur des informations précises et opportunes au même titre que tout autre secteur, sinon plus. Toutefois, les ordinateurs et Internet sont très largement absents de la Chine rurale et restent peu connus de ses habitants. En 2003, THTF a vu là une opportunité d'atteindre un marché rural inexploité tout en aidant à combler le « fossé numérique ».

THTF a dû tout d'abord surmonter les défis identifiés au cours de trois campagnes d'études de marché. En 2005, le coût de base d'un ordinateur équivalait à trois mois de revenus d'un agriculteur : une dépense prohibitive, sans compter les frais mensuels d'abonnement au service Internet (qui, de toute façon, était difficile à obtenir étant donné les coûts élevés de mise en service pour les fournisseurs d'accès). Même les agriculteurs qui pouvaient se permettre d'acheter un ordinateur ne savaient généralement pas l'utiliser. Qui plus est, les informations agricoles disponibles en ligne n'étaient pas d'une grande fiabilité.

La solution pour THTF consistait à concevoir un produit sur mesure répondant aux besoins et aux ressources des exploitants agricoles. Les clients potentiels ont clairement indiqué que pour eux, le produit le plus intéressant était celui qui offrait ce que THTF appelait une « solution systématique », c'est-à-dire une plateforme polyvalente, solide, facile à réparer, qui servirait non seulement pour l'agriculture mais également pour l'éducation des enfants ainsi qu'à développer toutes sortes de capacités.

THTF avait besoin d'un ordinateur simple, très abordable, doté de nombreuses fonctions tout en pouvant résister à la rudesse des milieux ruraux. Alors l'entreprise l'a fabriqué. Jun Li, le directeur adjoint du service informatique de THTF, explique : « [L']ordinateur est construit autour de la façon de penser des professionnels de l'agriculture. Notre principe de base est de nous mettre à la place des agriculteurs. Nous avons transformé leurs idées en produits informatiques concrets. » Utilisant le système d'exploitation libre Linux, THTF a adapté son produit à son nouveau marché en faisant appel à des prestataires locaux pour répliquer des programmes de marques plus coûteux. Pour faciliter le fonctionnement de ses produits dans un environnement difficile, THTF a intégré dans les câbles électriques des produits répulsifs contre les rats. Le constructeur a mis en place une série de programmes spécialisés à destination des utilisateurs ruraux, notamment des modules sur l'agriculture, d'enseignement à distance et de formation professionnelle. THTF a adapté son produit de manière à pouvoir le proposer aux populations pauvres, et ses clients constatent aujourd'hui à quel point l'informatique peut modifier leur travail et leur vie. Cette initiative informatique rurale doit encore mûrir et se développer avant de devenir totalement autonome. Mais d'ores et déjà, l'innovation et l'adaptation ingénieuse du produit témoignent d'une stratégie qui peut être utilisée par d'autres entreprises des secteurs de la haute technologie qui recherchent un moyen de pénétrer le marché des populations pauvres.



ÉTUDE DE CAS – KENYA

The HealthStore Foundation : fournir des services médicaux dans les régions reculées

Le paludisme touche près de 300 millions de personnes à travers le monde. C'est l'une des nombreuses maladies infectieuses, responsables de 70 à 90 % des pathologies et de la mortalité infantiles dans les pays en développement, qui peuvent être soignées par des médicaments génériques peu coûteux. Pourtant, par manque de médicaments, plus de 25 000 enfants meurent chaque jour de ces maladies.

Lorsque Scott Hillstrom, fondateur de The HealthStore Foundation, a analysé le marché des médicaments au Kenya, il a découvert un système délabré, chichement pourvu en produits de mauvaise qualité. Dans le même temps, il y a vu une opportunité « d'éviter des morts et des maladies inutiles dans les pays en développement en améliorant durablement l'accès aux médicaments essentiels et aux services de santé de base ». Scott est parti du principe que si les gens vendaient de mauvais médicaments pour se faire de l'argent, ils pouvaient gagner tout autant en vendant de bons médicaments. Son plus grand défi était d'acheminer les médicaments dans les parties les plus reculées du Kenya. Si 80 % des docteurs kenyans vivaient dans les villes, 70 % de la population vivait dans les régions rurales. Le besoin de médicaments était plus grand dans ces régions, mais elles ne comptaient que très peu de dispensaires ou de pharmacies, et le mauvais état des routes rendait de nombreux villages difficiles d'accès. Scott s'est ainsi fixé pour objectif de doter ces régions de médicaments de qualité à un prix raisonnable et de créer des dispensaires situés à moins d'une heure de marche de ceux à qui ils étaient destinés.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise de Scott avait besoin de constituer son propre marché, de sensibiliser les communautés rurales kenyanes et de trouver des moyens novateurs de s'assurer que les contrats y soient respectés. En l'absence de médias fiables ou de mécanisme d'astreinte juridique, la seule manière de créer un marché pour ses médicaments (sensibiliser l'opinion aux questions de santé, assurer des soins de qualité et, dans le même temps, garantir la rentabilité des boutiques de The HealthStore Foundation) consistait à gagner la confiance des communautés.

La solution de Scott a été d'engager des membres de chaque communauté en tant que micro-franchisés pour créer des réseaux locaux de distribution de médicaments. Propriété d'infirmiers ou d'agents sanitaires des collectivités connaissant les besoins de leurs clients, ces franchises à but lucratif permettent à The HealthStore Foundation de distribuer suffisamment de médicaments à des prix raisonnables et de fournir des services de soins médicaux élémentaires à beaucoup de communautés reculées.

Grâce aux recommandations des organisations culturelles, The HealthStore Foundation recrute des franchisés qui ont le sens des affaires, une forte personnalité et de bonnes relations au sein de la communauté. Elle leur accorde des prêts initiaux et leur offre un soutien permanent, notamment en termes de formation, de logistique, de financement et de marketing. En retour, ceux-ci acceptent de payer une contribution, de respecter les normes instaurées par la marque et de prospecter leur communauté.

Le modèle s'est révélé une réussite. Sur la seule année 2005, plus de 400 000 patients aux revenus faibles ont été soignés dans 63 cabinets répartis sur 11 districts kenyans. Millicent Alma Odhiambo, qui a été la première à ouvrir un dispensaire CFW (Child and Family Wellness – Bien-être de l'Enfant et de la Famille) dans le bidonville de Kibera en 2004, a gagné la confiance de sa communauté et touche désormais entre 1 000 et 1 280 dollars par mois. Son activité est si florissante qu'elle a pu emmener sa famille en vacances pour la première fois, envoyer son fils dans une école privée, et elle envisage d'acheter une maison.

Dora Nyanja, une autre infirmière sous franchise, contribue elle aussi à transformer sa communauté, tout en percevant un revenu décent et en acquérant confiance en elle. La vague de violence qui a récemment secoué le Kenya, a révélé de façon saisissante à quel point l'entreprise de Dora – donc celle de Scott – compte pour les pauvres du pays : « Ils ont convaincu la milice d'épargner mon dispensaire. Ils ont dit



Entreprendre au bénéfice de tous
Quand business et développement vont de pair



qu'ils avaient besoin de ces services médicaux et que j'étais là pour les aider. En fin de compte, ils souffriraient tous de perdre leur pharmacie et leur petit dispensaire. »³

¹ OMS 2007

² Déclaration de mission de The HealthStore Foundation.

³ CARE Newsletter, janvier 2008



ETUDE DE CAS – MEXIQUE Construmex : « A toi de jouer, compatriote ! »

Dans le monde, nombreuses sont les personnes à bas revenus qui ne peuvent rien prévoir pour leur avenir. Au Mexique, Construmex est en train de permettre à des milliers de personnes et à leurs familles de devenir propriétaires de leur propre maison.

La société propose en effet aux immigrants mexicains résidant aux États-Unis d'utiliser leur revenu américain pour acheter, construire ou réparer des maisons dans leur pays d'origine. Au moment de la mise en place du système, en 2006, des milliards de dollars passaient la frontière chaque année en provenance des émigrés. Face à cela, on estimait que 25 millions de Mexicains ne disposaient pas d'un véritable toit, ce nombre témoignant du déficit en logements dans le pays. CEMEX, l'un des trois plus gros producteurs de ciment au monde, et de loin la plus grande société du bâtiment au Mexique, y a vu une opportunité. CEMEX était présent depuis longtemps déjà sur le marché des consommateurs mexicains les plus modestes. Elle avait auparavant mis en place avec succès un projet de micro-crédit pour la construction, Patrimonio Hoy. Son responsable des solutions sociales, Hector Ureta, analyse : « Grâce à ces initiatives, nous nous engageons auprès des consommateurs aux revenus faibles et créons de la valeur pour la communauté, pour notre chaîne de valeur, pour les petits et moyens distributeurs, et bien sûr pour nous-mêmes. »

Mais satisfaire à la demande des immigrants constituait un défi complexe. Tout d'abord, il s'est avéré que les sommes en jeu étaient bien moins importantes que ce qu'avait initialement calculé la société ; de plus, un long passé d'escroqueries, de fraudes et de menaces par la violence expliquait la méfiance de ces prospects vis-à-vis du programme. CEMEX devait gagner leur confiance et en apprendre plus sur leurs besoins et aspirations.

L'entreprise a donc recherché de l'aide pour mettre au point le modèle entrepreneurial de Construmex, et elle l'a trouvée. La solution consistait à faire appel à des organisations établies. Construmex a contacté les consulats mexicains de plusieurs villes américaines afin d'en apprendre plus sur les priorités des consommateurs et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ses produits. En partenariat avec des clubs de migrants situés dans différents états mexicains, CEMEX a mis en place des initiatives en faveur des communautés afin de se faire connaître et se bâtir une réputation de confiance sur son cœur de cible. Le projet a également bénéficié d'une subvention à hauteur de son investissement de la part du Ministère mexicain pour le développement social, en récompense de ses efforts en faveur du développement d'infrastructures communautaires. Ces collaborations sur le mode « gagnant-gagnant » ont permis à l'entreprise d'atteindre son marché cible et de répondre à ses besoins, ont fait de Construmex une entreprise viable et rendu possible un grand nombre de bienfaits en matière de développement.

Le slogan de Construmex, « Hazla, paisano! », peut se traduire par « A toi de jouer, compatriote ! ». L'entreprise a en effet tout misé sur ce credo. En permettant à des personnes démunies d'accéder à des logements stables et sûrs, Construmex sort de son rôle de constructeur pour restaurer chez ces populations estime de soi, sens de la sécurité et espoir. Fin 2006, Construmex avait reçu plus de 18 000 commandes de matériaux de construction. 23 % de sa clientèle était féminine. Leurs nouvelles maisons nécessitant moins d'entretien, les clients de Construmex pourront commencer à économiser de l'argent. Et les efforts de développement communautaire contribuent à renforcer le tissu social dans les lotissements qui voient le jour.

Construmex est sur le point de devenir rentable. En quatre ans d'existence, l'entreprise a engrangé 12,2 millions de dollars grâce à ses ventes de matériaux de construction ; ce chiffre ne peut qu'augmenter au fur et à mesure que le programme gagne en importance. « Nos initiatives sociales nous permettent d'établir un lien qui nous manquait : le lien direct avec nos clients à revenus faibles », explique M. Ureta.



ÉTUDE DE CAS – AFRIQUE DU SUD Amanz' abantu : De l'eau pour le peuple

L'entreprise Amanz' abantu, qui signifie « *de l'eau pour le peuple* » en Xhosa, a été créée en 1997, en réponse à l'appel à l'aide adressé au secteur privé par le gouvernement sud-africain pour raccorder à des services de distribution d'eau les communautés rurales historiquement défavorisées au Cap-oriental. Fonctionnant sous la direction d'Oliver Ive, la société est investie d'une forte mission sociale et de développement durable consistant à mettre sur pied des services publics en constituant des partenariats avec le gouvernement et en veillant à l'émancipation de la communauté. D'après Oliver Ive, Amanz' abantu « n'a pas pour mission de faire des profits coûte que coûte ; ce doit être un objectif partagé et, à partir de là, il faut pouvoir conserver une activité viable ». « C'est une question de responsabilité et vous devez travailler en fonction du contexte. »

Au milieu des années 1990, l'Afrique du Sud a parachevé l'abolissement de l'apartheid et l'a remplacée par des politiques et des programmes dont les objectifs étaient la réparation et l'équité. Le nouveau gouvernement a reconnu que l'eau et l'assainissement étaient des facteurs clé de développement socio-économique et de diminution de la pauvreté. Marquant une évolution audacieuse, la nouvelle constitution a reconnu l'eau comme droit de l'homme, garantissant à tous les Sud-africains un accès libre à cette ressource. Malheureusement, le gouvernement n'avait pas les capacités pour fournir à chacun des services élémentaires en eau et en assainissement.

Amanz' abantu a été créée sous la forme d'un consortium entre entreprises du secteur privé et un certain nombre d'ONG. L'entreprise a veillé à assurer la participation de communautés rurales locales du Cap-oriental, qui sont souvent cantonnées dans la pauvreté et ne disposent pas des services de base, pour qu'elles soient présentes non seulement en tant que clients ou consommateurs, mais également en tant que partenaires de la société et du gouvernement.

Les habitants sont recrutés pour surveiller et diriger la mise en œuvre du projet, y compris la conception et la construction proprement dites, les amenant à devenir propriétaires de l'infrastructure et leur offrant une formation les qualifiant pour un emploi futur. Comme l'explique Oliver Ive, le succès d'Amanz' abantu repose notamment sur un véritable engagement des communautés : « Vous ne pouvez pas simplement mettre en œuvre un projet, de quelque nature qu'il soit, sans travailler avec les gens. C'est le côté « abantu » d'Amanz' abantu ! »

Bien que les partenariats aient joué un rôle primordial dans le succès de l'entreprise, au départ, ils n'ont pas été faciles ni à créer, ni à conserver. Le gouvernement était suspicieux et comprenait mal le rôle que devait jouer le secteur privé. Les communautés se sont servies du non-paiement des redevances d'eau comme outil politique contre le gouvernement d'apartheid et les membres des communautés attendaient du gouvernement qu'il respecte ses promesses en matière de fourniture de services. Pour dépasser ces barrières, Amanz' abantu a dû créer une technologie innovante, impliquer les communautés et instituer des relations de confiance entre tous les partenaires.

Le succès de ces partenariats entre le gouvernement et les communautés locales est évident. Les régions qui n'avaient pas accès à l'eau potable disposent désormais de services d'assainissement et d'hygiène de qualité. Les femmes, qui sont généralement chargées de la collecte de l'eau, n'ont plus besoin de passer plusieurs heures à aller la chercher. Les résidents des campagnes, y compris les femmes, ont acquis des compétences nécessaires pour pouvoir trouver un emploi. Plus important encore, Amanz' abantu a montré comment le secteur privé peut travailler avec les gouvernements, les associations et les communautés pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement. En apportant l'eau au peuple, Amanz' abantu a prouvé que l'entreprise peut être un outil important d'amélioration de la durabilité sociale et environnementale parce que, comme le dit Oliver Ive, « *c'est simplement une question de bon sens* ».



ÉTUDE DE CAS - MAROC

LYDEC : Apporter les services publics essentiels aux populations les plus pauvres de Casablanca

En 1998, le gouvernement marocain a accordé à la Lyonnaise des Eaux de Casablanca (LYDEC), filiale du géant français du traitement de l'eau et des déchets Suez Environnement, une concession de trente ans et un mandat pour améliorer les services essentiels de la ville.

Il y a onze ans, l'eau qui fuyait lentement des canalisations et l'électricité illégalement détournée dans les quartiers défavorisés de Casablanca ne constituaient pas seulement un préjudice pour le résultat net de la société privée qui les gérait. Dans la mesure où les revenus provenant de l'eau et de l'électricité diminuaient, la société qui exploitait ces systèmes, qui exploitait également le réseau d'assainissement de la ville, s'est progressivement retirée d'investissements qui auraient amélioré les conditions de vie de millions de personnes pauvres de la ville. Le résultat a été qu'environ 30 % des 4,5 millions d'habitants de Casablanca sont restés prisonniers de conditions de vie médiocres.

Aujourd'hui, cette situation a beaucoup évolué. Les fuites illégales sont rares. Les services sont devenus bon marché et fiables. Les services essentiels ont été étendus à plusieurs centaines de milliers d'habitants supplémentaires. Ces avancées incitent également de nombreux résidents à lancer leur propre activité économique, permettant ainsi de sortir encore davantage les populations de la pauvreté.

« [Nous étions] prêts à apporter l'énergie électrique aux quartiers défavorisés et aux établissements illégaux qui, auparavant, n'avaient pas accès à un service régulier » a déclaré Jean-Pierre Ermenault, directeur général de LYDEC. Le défi était d'atteindre deux objectifs en même temps : réduire les pertes et accroître l'accès aux services de base pour davantage de ménages.

Une des innovations de LYDEC a été d'embaucher des centaines de « représentants de rue », c'est-à-dire des résidents locaux qui pouvaient, de fait, devenir des agents de LYDEC. On a pensé que si ces représentants de rue recevaient une formation technique et de gestion, ils pourraient améliorer les services locaux en surveillant les opérations dans le quartier et en collectant les paiements auprès d'une vingtaine de ménages chacun.

Les défis sont venus des autorités municipales et des industries locales, dont les priorités divergeaient de celles de LYDEC, mais un compromis a été trouvé. « Les autorités voulaient déplacer les personnes qui vivaient dans des établissements illégaux et LYDEC a dû négocier avec ces autorités pour fournir ces services » a déclaré M. Ermenault.

Dans le même temps, un support fondamental est venu du Roi du Maroc qui, en 2005, a lancé un programme national d'éradication de la pauvreté par la planification urbaine. Appelée Initiative nationale du développement humain, le plan militait pour que les quartiers défavorisés soient raccordés aux services publics.

Au total, LYDEC a investi environ 220 millions d'euros dans les projets de distribution d'eau, de services d'assainissement et d'électricité. Il y a également beaucoup moins de pertes d'eau : la société estime que ses efforts permettent d'économiser 25 millions de mètres cubes d'eau par an. Par ailleurs, les améliorations apportées par LYDEC ont créé les conditions pour que les micro-entreprises naissent et prospèrent.

La vie quotidienne des populations pauvres s'est améliorée, avec environ 65 000 nouveaux ménages désormais raccordés au système d'eau et d'électricité de Casablanca, en augmentation de 20 % en dix ans. Avec davantage de ménages ayant accès à l'électricité, les enfants sont désormais en mesure d'étudier le soir. Enfin, LYDEC a également indirectement augmenté le pouvoir d'achat des habitants les plus pauvres de Casablanca – le budget réservé à l'énergie des ménages situés dans les quartiers défavorisés de Casablanca est passé de 17 USD à 6 USD par mois.



ÉTUDE DE CAS – RUSSIE FORUS : faire avancer le micro-financement

FORUS, banque établie à Nizhy Novgorod en Russie, a d'abord été créée en 2000 en tant qu'organisation non gouvernementale, grâce à une subvention d'Opportunity International, une ONG chrétienne qui soutient les programmes de micro-finance dans le monde. Dénommée FORA, cette ONG s'est transformée en 2005 en FORUS, la banque. FORUS montre simplement comment le micro-financement peut, avec le temps, générer des revenus élevés et créer un mouvement économique dans des communautés anciennement pauvres.

L'idée de FORA était d'éradiquer la pauvreté en Russie en permettant aux personnes actives au sens économique d'avoir accès à des petits crédits pour soutenir leurs activités. En fournissant des services financiers à des personnes qui étaient exclues de l'accès aux banques commerciales, FORA a offert aux populations pauvres (essentiellement des femmes) l'opportunité de participer activement à l'économie russe via l'entrepreneuriat, la génération de revenus et l'émancipation sociale.

La croissance économique de la Russie a été faible pendant environ dix ans après la chute du Mur de Berlin. En raison des environnements réglementaires et d'investissement qui ont découragé les petites entreprises, lorsque l'économie a décollé en Russie, cet essor a été principalement mené par de grands conglomérats. Donc, d'après certaines études, moins de 20 pour cent de la main-d'œuvre russe est employée dans des petites entreprises. Bien qu'il existe plus de 1 200 banques en Russie, les micro et les petites entreprises jugent souvent qu'il est difficile d'obtenir des prêts à des conditions abordables.

Pour répondre aux besoins des nouveaux entrepreneurs et financer l'expansion des petites entreprises prospères, le capital de FORUS continue de croître. La plupart des prêts soutiennent des entreprises dans les secteurs de la vente au détail et des services et 82 % des clients de la banque sont des femmes.

Au départ, FORA accordait des prêts entre 600 et 700 USD. Entre 2000 et 2005, elle a accordé 115 000 prêts pour un montant total de 132 millions d'USD. Ces déboursements ont permis de créer 25 000 emplois. Désormais, les entreprises qu'elle soutient ayant grandi, FORA a estimé nécessaire d'étendre ses services afin de répondre à une demande de prêts plus nombreux et pour des sommes plus importantes, ainsi que de services financiers plus sophistiqués.

En juillet 2005, FORUS est devenue la première association de micro-finance à se voir accorder une licence de banque commerciale. « C'est comme si FORA passait le relais à la banque » a déclaré Tatyana Yurina, Présidente directrice générale de FORUS.

À la fin 2006, FORUS employait 328 personnes et disposait de 41 bureaux dans 28 régions en Russie pour un revenu net supérieur à 1,7 million d'USD. Elle avait un portefeuille de plus de 16 500 prêts pour une valeur totale supérieure à 36 millions d'USD, la valeur moyenne des prêts étant d'environ 2 000 USD. La banque a calculé que rien qu'en 2006, elle a aidé à la création de 4 258 emplois et concouru au maintien 19 950 emplois supplémentaires. Pour 2007, la banque estime que son portefeuille de prêts dépassera les 60 millions et que les bénéficiaires nets sur ces prêts seront supérieurs à 2 millions d'USD.

À première vue, ces chiffres peuvent paraître faibles pour une banque. Mais les grosses banques mondiales en prennent note. Récemment, HSBC et Société Générale ont accordé des prêts à FORUS afin qu'elle puisse alimenter davantage de petites entreprises. Comme le dit Yurina, « Nous pensons qu'il est important non seulement d'augmenter les opportunités financières de nos clients, mais également de rendre l'environnement économique plus favorable aux petites entreprises. »