

Un rapport Hystra

HYSTRA
hybrid strategies consulting

COMMERCIALISER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LA BASE DE LA PYRAMIDE

15 pionniers mondiaux remettent en question les approches de vente et de marketing conventionnelles pour répondre aux attentes des populations les plus pauvres



Rapport final – Mars 2013

Parrainé par

BILL & MELINDA
GATES foundation

THE CHILDREN'S
INVESTMENT FUND
FOUNDATION

SHELL
FOUNDATION

Photos de couverture (dans le sens contraire des aiguilles d'une montre en partant de la gauche):

- 1 Démonstration par Project Dharma de lanternes solaires la nuit en Inde rurale.
- 2 Clientes KickStart actionnant leur pompe d'irrigation.
- 3 Famille cambodgienne avec filtre à eau Hydrologic.

A PROPOS D'HYSTRA

Hystra est une société de conseil internationale qui travaille aux côtés de pionniers des secteurs commercial et social pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies hybrides et des modèles économiques innovants, à la fois rentables, apportant des réponses aux problèmes sociaux et environnementaux et ayant le potentiel de passer à grande échelle. Soucieux « d'incarner le changement que nous souhaitons voir dans le monde », Hystra est un cabinet de conseil hybride et se définit comme un instrument de changement social à but lucratif. L'équipe d'Hystra regroupe des consultants en stratégie de haut niveau et des entrepreneurs de premier plan, passionnés par le développement et présents dans 12 pays. Depuis sa fondation en 2009, Hystra a effectué diverses études sectorielles approfondies sur l'accès à l'énergie, à l'eau potable, et au logement abordable, et sur les modèles économiques et de développement basés sur les technologies de l'information et des communications (TIC). Hystra a également conçu de nouvelles stratégies pour venir en aide aux communautés à faibles revenus par le biais de programmes d'amélioration de l'habitat, de pompes d'irrigation, de lampes solaires, d'eau potable et de produits d'alimentation améliorés, préparé des plans d'affaires pour des entreprises sociales pionnières et soutenu la création d'un fonds d'impact social. En l'espace de quatre ans, Hystra a travaillé dans une vingtaine de pays aux côtés de 25 clients, dont de grandes entreprises, des agences d'aide internationale, des fondations et un gouvernement pour soutenir de nouveaux modèles économiques pouvant changer la vie des communautés à faibles revenus à travers le monde.

Pour plus d'informations et pour télécharger les rapports Hystra sur l'accès à l'énergie pour le BoP (*Access to Energy for the BoP*), l'accès à l'eau potable pour le BoP (*Access to Safe water for the BoP*) et les TIC pour le développement (*Leveraging ICT for the BoP*), visitez www.hystra.com.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
1. Une question de sous !	7
2. Des solutions sans risque plutôt que des produits pas chers	8
3. Le financement est plus efficace en interne	9
4. Le marketing direct est le plus efficace	11
5. De l'importance du bouche-à-oreille – le marketing responsable et efficace intervient après la vente	13
6. Nécessité de marges brutes élevées	14
7. L'attrition de la force de vente peut et doit être évitée	15
8. Quatre modèles de force de vente directe émergent	16
9. Il est essentiel d'investir dans une force de vente moderne pour le BoP	19
10. Le dilemme des frais généraux: trop ou pas assez !	21
Conclusion: Vers une collaboration accrue	22
Annexe A: Cadre analytique	23
Annexe B: Remerciements	24
Annexe C: Descriptions des 15 organisations étudiées	25
BRAC WASH Sanitation	29
CEMEX Patrimonio Hoy	27
GERES (Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités)	29
Grameen Shakti	31
Greenlight Planet	34
Hydrologic	36
Partenariat IVDP – HUL	38
KickStart	40
Living Goods	42
Project Dharma	44
Sakhi Retail Private Limited (SRPL)	46
SaniShop	48
SELCO	51
Soluciones Comunitarias (SolCom)	53
Toyola Energy Ltd	56

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, une multitude d'appareils et équipements à prix abordable ont été conçus et fabriqués, pouvant apporter aux 4 milliards d'individus qui forment le Bas de la Pyramide (BoP) des bénéfices considérables sur leur mode de vie.

Néanmoins, peu de progrès ont été faits au niveau du marketing¹ de ces produits. Il est toujours difficile de convaincre les familles appartenant au BoP des bénéfices qu'elles pourront tirer de l'achat de ces biens (réduction des coûts ou augmentation des revenus). Dans la plupart des cas, les familles ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour effectuer ces investissements, elles se méfient des nouvelles technologies ainsi que de l'indisponibilité et/ou du coût de la maintenance et des pièces de rechange. La dispersion géographique des familles et le manque d'infrastructure font qu'il est très coûteux de les atteindre, surtout si l'on tient compte de leur faible volume d'achat. Par ailleurs, l'écosystème nécessaire à l'activité marketing – composé d'une force de vente, de distributeurs, de financeurs et des services de maintenance – n'existe pas ou

est inefficace. Toutes ces problématiques sont bien différentes de celles des produits de consommation courante, qui ne requièrent ni maintenance ni financement.

Les ingénieurs ont fait leur partie du travail: ils ont conçu des produits accessibles répondant aux besoins des familles BoP. Il reste encore aux « marketeurs » de faire la leur.

Remédier à l'absence de réseau de distribution et stratégie marketing adaptés au BoP est devenu une priorité de développement.

Bien que ce constat soit généralement vrai, il y a fort heureusement des exceptions dont nous pouvons et devons nous inspirer. En s'appuyant sur nos recherches antérieures,²



1 Sauf si spécifié autrement, « marketing » est utilisé au sens large du terme et inclut: toutes les techniques marketing, programme de financement, organisation des ventes, distribution physique, service après-vente, ainsi que l'organisation centrale nécessaire pour rendre les produits disponibles pour les familles du BoP.

2 Consultez les rapports d'Hystra sur l'Energie, l'Eau et les TIC au service de la base de la pyramide sur notre site: www.hystra.com, ainsi que sur le Logement sur <http://india.ashoka.org/sites/india/files/AccessstoHousing.pdf>

nous avons sélectionné 15 organisations³ en Asie, Afrique et Amérique Latine, qui ont mis en place des « bonnes pratiques » dans le marketing de biens durables à fort impact social pour le BoP.

Bien que ces 15 organisations ciblent des besoins différents, la nature des problématiques de marketing auxquelles elles font face, ainsi que les solutions qu'elles ont développées, sont étonnamment similaires sur l'ensemble des produits et des zones géographiques étudiés. Pourtant les distributeurs locaux sont peu au courant des bonnes pratiques mises en place par leurs collègues, présents dans d'autres secteurs et zones géographiques.

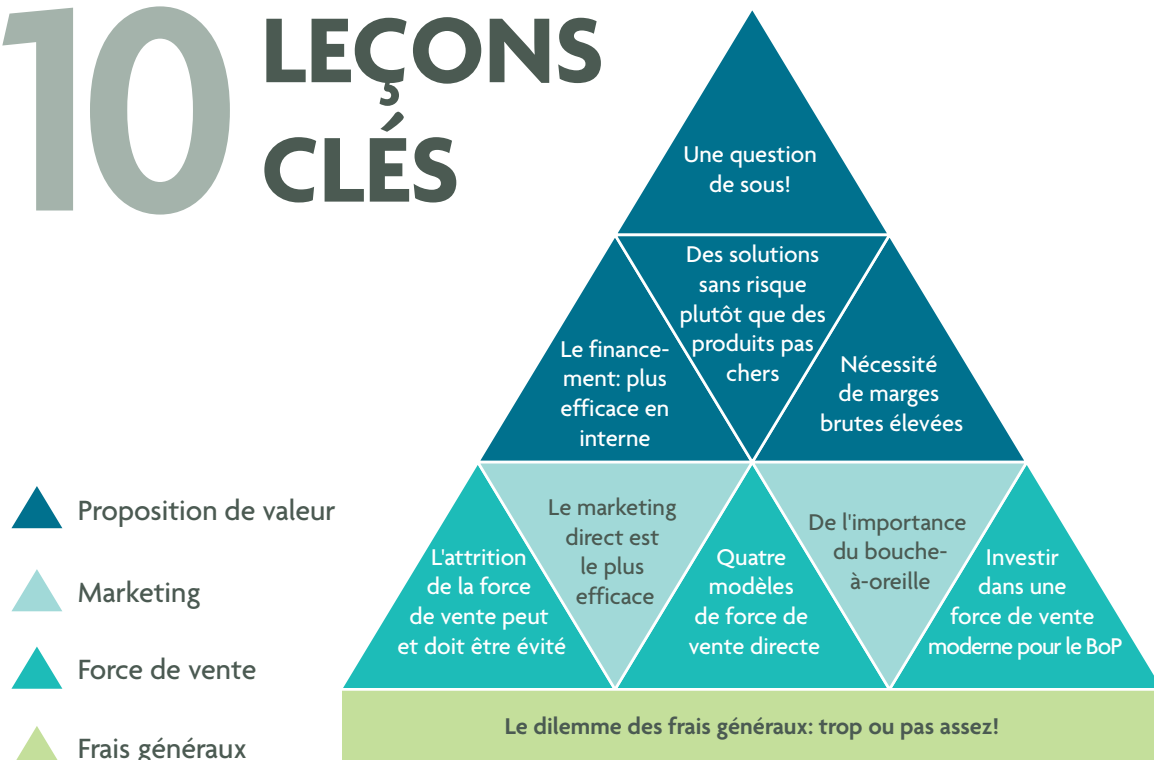


³ Nous ne prétendons pas que ces organisations soient nécessairement les meilleures du monde. Néanmoins, elles obtiennent de bons résultats et sont représentatives d'une grande variété de produits vendus (certaines sont des distributeurs multi-produits) et de zones géographiques. Nous avons beaucoup appris de leurs succès comme de leurs difficultés. Nous leur sommes très reconnaissants de leur sincérité.

⁴ Les distributeurs multi-produits vendent des biens durables tels que des lanternes solaires Barefoot Power et d.light ainsi que des fours First Energy et Envirofit, qui ont aussi fait partie de notre analyse.

Afin que chaque entreprise et ONG impliquée dans le marketing de biens durables à fort impact social pour le BoP puisse apprendre des bonnes pratiques existantes, ce rapport synthétise les 10 leçons tirées de l'étude de nos 15 pionniers du marketing pour le BoP.

10 LEÇONS CLÉS



Mise en garde

- 1) Afin de faire ressortir les traits communs de ces bonnes pratiques, nous avons considéré « le BoP » comme un groupe homogène, alors qu'il conviendrait de distinguer les différentes cultures, les différents niveaux de richesse, etc. De même, la diversité des produits vendus par les organisations étudiées fait que les leçons ne sont pas toujours applicables à tous types de produits et zones géographiques.
- 2) Notre étude se concentre exclusivement sur le marketing de biens durables, et non sur les produits de grande consommation. Bien que certaines de ces bonnes pratiques soient sans doute applicables aux produits de grande consommation, nous ne prétendons pas qu'elles puissent toutes l'être.
- 3) Nous avons tiré nos conclusions d'un échantillon d'organisations riche, mais limité à 15 exemples. Nous avons tout de même choisi de présenter nos conclusions comme des affirmations, conscients de la possibilité que des recherches plus approfondies nous contredisent ensuite, afin de faire progresser la réflexion du secteur. Nous sommes encouragés par le fait que les 15 organisations étudiées sont globalement d'accord avec nos conclusions.

1. UNE QUESTION DE SOUS !

Les annonceurs aux Etats-Unis dépensent chaque année la somme stupéfiante de 140 milliards de dollars⁵ (440 dollars par personne) dans l'objectif de convaincre les consommateurs américains de changer ou d'adopter une nouvelle marque.

Le marketing aux familles du BoP est une toute autre problématique. Il ne s'agit pas de préférer une marque de lanternes solaires à une autre, mais de décider de remplacer une lampe à pétrole polluante, coûteuse mais familière, par une lanterne solaire lumineuse et propre. Cet investissement doit se faire dans les contraintes étroites d'un budget mensuel de 100 dollars (dont 70% sont dépensés en nourriture). La vraie question est donc de savoir si un investissement de 10-25 dollars remplacera positivement les 2-3 dollars dépensés chaque mois en pétrole, bougies et piles, ainsi que les autres biens sacrifiés pour cet investissement.

Il n'est donc pas surprenant que les biens durables les mieux vendus permettent aux familles de faire des économies ou d'accroître leurs revenus. Plus leurs avantages sont tangibles et quantifiables (bénéfices à court terme) meilleures sont les ventes:

- Les fours à biomasse améliorés sont plus faciles à vendre aux familles qui achètent du charbon de bois tous les jours qu'à celles qui utilisent de la biomasse gratuite, souvent récoltée par les enfants ou les mères de famille. Malgré les bénéfices santé associés à l'utilisation de fours à biomasse (moins producteurs en fumées toxiques - qui causent la mort de 1,8 million de personnes par an), Toyola, une entreprise Ghanéenne qui a déjà vendu plus de 250 000 fours, a choisi comme slogan un argument financier: « Ne brûlez pas votre argent », en se basant sur la réduction de 50% des coûts en charbon que permettent ses produits (voir photo ci-dessous).



Suraj Wahab, fondateur de Toyola, montre le logo « Ne brûlez pas votre argent » de son entreprise

- Les pompes d'irrigation de KickStart sont remboursées en une saison grâce au gain de productivité généré sur la production agricole. La pompe s'appelle le « MoneyMaker »⁶: l'argument économique est clair.
- Les lanternes et systèmes solaires sont très populaires dans les zones non-électrifiées car ils permettent de réduire les dépenses en bougies et pétrole, et de générer des revenus additionnels (en prolongeant les heures de travail). Ils sont aussi plus sûrs et éclairent mieux que les alternatives traditionnelles.
- Les lunettes de vue ont un grand succès en zone rurale où la majeure partie de la population subsiste grâce à des activités manuelles, dont l'artisanat. Les entrepreneurs locaux de Soluciones Comunitarias (SolCom), un distributeur multi-produits en zone rurale du Guatemala, peuvent facilement vendre 20 paires de lunettes en une matinée. Les vendeurs demandent aux prospects de faire passer un fil dans une aiguille afin de démontrer de manière concrète l'apport des lunettes.

L'achat de ces biens est un investissement très attrayant pour les familles du BoP: dans le cas de fours à biomasse, le TRI⁷ annuel peut aller jusqu'à 5000% (pour les familles achetant précédemment du charbon), 2200% pour les pompes d'irrigation, 400% pour les purificateurs d'eau (pour les familles qui précédemment faisaient bouillir de l'eau ou achetaient de l'eau en bouteille), 150% pour les lanternes solaires et 60% pour les systèmes solaires... De tels retours sur investissement expliquent comment les familles BoP peuvent rembourser des prêts à taux d'intérêts annuels pouvant aller jusqu'à 50%. Les pauvres sont ainsi entourés d'opportunités d'investissement très attrayantes, mais difficiles d'accès.

5 Kantar Media Intelligence.

6 Littéralement «faiseur d'argent» en anglais

7 Taux de rentabilité interne, calculé sur la base des nouveaux revenus générés et/ou de la réduction des dépenses précédentes

2. DES SOLUTIONS SANS RISQUE PLUTÔT QUE DES PRODUITS PAS CHERS

Les clients du BoP hésitent à investir dans des produits innovants parce qu'ils craignent de ne pas en retirer les bénéfices qui leur sont promis. Contrairement aux idées reçues, ils ne sont pas sensibles au prix: loin de demander les produits les moins chers, ils sont prêts à payer plus pour avoir la garantie que le produit acheté produira les gains escomptés.

- Sur les fours à biomasse vendus à 10 dollars, les clients de Toyola ont la possibilité d'obtenir une réduction de 11% s'ils payent comptant. Néanmoins, 50% des clients choisissent de renoncer à cette économie pour pouvoir tester chez eux leur four pendant un mois. Les vendeurs de Toyola donnent à leurs clients la fameuse « boîte Toyola », une petite boîte de conserve dans laquelle les familles mettent l'argent économisé sur la réduction de consommation de charbon. Au bout d'un mois, les vendeurs reviennent pour ouvrir la boîte (en général devant les voisins) afin de démontrer aux familles que le four a effectivement permis de réaliser les économies promises!
- Les clients de Patrimonio Hoy, une filiale du cimentier CEMEX qui vend des solutions d'amélioration du logement, sont disposés à payer un supplément de 26% par rapport aux prix de base des matériaux de construction afin d'obtenir des services complémentaires. Ils bénéficient alors d'une gamme de services qui les protègent des multiples risques associés aux travaux de leur maison: assistance d'architectes à la conception et au budget, prix des matériaux figé pendant la durée du programme afin d'éliminer le risque d'une augmentation des prix, livraison effectuée de manière flexible afin de réduire gaspillage, vol et détérioration des matériaux de construction achetés en avance, et – probablement l'élément le plus important – des paiements hebdomadaires fixes avec de fortes pénalités en cas de retard, qui aident ces familles à respecter les engagements d'épargne qu'elles se sont fixées.

Les familles du BoP sont également peu sensibles aux prix pour les produits ayant un impact économique moins direct. Une fois convaincues de l'achat, elles préfèrent payer plus pour un produit premium, à fonctionnalités techniques identiques, surtout si cela renforce leur statut social.

- Hydrologic vend des purificateurs d'eau au Cambodge. Ils proposent aux clients deux versions de leur produit, une à 24 dollars et l'autre à 14 dollars. Deux fois plus de familles choisissent le modèle haut de gamme. Plus encore: lorsque les clients ont la possibilité d'obtenir un crédit, 90% d'entre eux choisissent le modèle le plus cher.



Choix de structure pour les toilettes: cabane en béton ou abri en bambou?



- De même, 80% des clients de SaniShop préfèrent acheter des latrines à 90 dollars avec une cabine en dur, en zinc et en ciment, plutôt que des latrines à 45 dollars avec un abri efficace mais modeste, en bambou.

Les organisations performantes que nous avons étudiées ne se concentrent donc pas sur la réduction de leurs prix, mais innovent pour offrir à leurs clients la meilleure proposition de valeur possible (c'est à dire des solutions de qualité, complètes et sans risque, à un prix au moins équivalent, voire plus attractif, que les alternatives). Par exemple, avant de mettre en place le projet Patrimonio Hoy, CEMEX avait essayé de vendre des sacs de ciment plus petits (et donc moins chers) dans des communautés à faible revenu – les ventes n'ont jamais décollé. L'entreprise a compris que ses clients n'étaient pas intéressés par l'achat de ciment, mais souhaitaient ajouter une chambre à leur maison. En se concentrant sur la compréhension fine de leurs besoins, Patrimonio Hoy a ajouté aux matériaux de construction des produits et services afin de proposer l'offre complète décrite plus haut. Le programme a eu beaucoup de succès, avec plus de 350 000 familles clientes et des ventes triplées en volume par rapport à la vente de ciment seul, et est devenu l'un des canaux de vente les plus rentables de CEMEX. De manière similaire, d'autres organisations ont augmenté leurs revenus de 15 à 30% en proposant des services additionnels et un financement à leurs clients.

Ces organisations performantes ne ménagent pas leurs efforts pour s'assurer de la confiance des consommateurs et atténuer leur perception du risque associé à l'achat. Certaines investissent dans la construction d'une marque reconnaissable et d'autres choisissent leur force de vente parmi les leaders d'opinion locaux.

3. LE FINANCEMENT EST PLUS EFFICACE EN INTERNE

De nombreux fabricants et distributeurs préfèrent confier à des banques ou Institutions de MicroFinance la gestion des risques clients et des défauts de paiements. L'expérience des meilleures organisations prouve qu'ils ont sans doute tort.

Certaines des 15 organisations analysées ont démontré que la gestion des financements en interne peut créer de la valeur ajoutée pour le client, diminuer les coûts d'exploitation, augmenter les revenus, et permettre à l'organisation d'atteindre davantage de clients.

- Grameen Shakti, le plus grand distributeur mondial de systèmes solaires pour le BoP, propose à ses clients au Bangladesh de rembourser leur installation, qui coûte entre 150 et 300 dollars, sur une période de 3 ans. Les frais de service du système solaire sont payés mensuellement et incluent le prix de l'équipement, des frais de financement ainsi que la maintenance. Lors de leur visite de maintenance mensuelle, les techniciens de Grameen Shakti collectent les paiements. Les clients savent que le technicien ne manquera pas sa visite, et Grameen Shakti sait que le client ne manquera pas son paiement par peur de ne plus bénéficier de

la maintenance. Ainsi, les consommateurs paient l'organisation seulement si (et aussi longtemps que) celle-ci tient ses promesses.

- Patrimonio Hoy permet aux familles de payer les 1000 dollars de leur projet d'agrandissement sur 70 semaines, moyennant des frais d'adhésion qui incluent les coûts de financement. Les clients n'ont besoin de fournir aucune garantie, leur seule contrainte administrative est de fournir une pièce d'identité. Pour le premier cycle de paiement, les clients doivent épargner 5 semaines afin d'obtenir un crédit de 5 semaines. Afin de récompenser la constance des clients dans leurs remboursements, le dernier cycle de paiement à la fin des 70 semaines ne requiert qu'un versement anticipé de 2 semaines pour obtenir 16 semaines de crédit. Les clients réguliers (qui signent pour un nouveau cycle de 70 semaines) peuvent obtenir des prêts encore plus avantageux. Les bénéfices d'adhésion au programme sont donc plus importants pour les clients les plus loyaux – qui ont du même coup plus à perdre en cas de défaut de paiement. Cette attractivité croissante du programme, combiné à des sanctions importantes en cas de défaut de paiement, permet d'assurer que les clients honorent leurs engagements et surtout, réalisent leurs rêves. Ne pas s'associer à un organisme de financement externe permet à Patrimonio Hoy de simplifier ses opérations, de réduire les défauts de paiement et d'avoir une trésorerie positive: une grande partie des clients demandent en effet à être livrés en différé, et payent ainsi Patrimonio Hoy avant de recevoir leurs matériaux.



Le système d'épargne et de crédits successifs de Patrimonio Hoy

Au-delà de la réduction du risque pour les clients et les organisations, le financement effectué en interne peut augmenter la rentabilité des ventes de 3 à 15%. Cela implique que les organisations parviennent à se refinancer à faible coût (ex: utiliser l'épargne des clients ou des prêts concessionnels) et/ou pratiquent des taux d'intérêts élevés, payés par les clients (ex: renoncer à une réduction de 11% pour achat comptant afin de payer un mois plus tard dans le cas des fours améliorés de Toyola, équivalait à payer un taux d'intérêt annualisé de 311%).

L'alternative au financement en interne est de travailler avec des banques ou IMF. Dans certains pays, tels que l'Inde, c'est la seule alternative car seules les institutions financières peuvent proposer des crédits comportant des intérêts. Les partenariats avec des IMF, banques rurales ou réseaux d'entraide semblent intéressants car ils peuvent donner accès à une large base de prospects (ex: aux réunions mensuelles de clients de l'IMF) et permettre une pénétration des produits plus rapide grâce d'une part au soutien de l'IMF ou du partenaire auxquels les clients font souvent confiance, et d'autre part grâce à la disponibilité immédiate de crédit auprès du partenaire. Néanmoins, nos discussions avec des organisations ayant créé de tels partenariats ont révélé leurs difficultés et limites:

- Seule une faible proportion des familles du BoP est accessible à travers ces partenariats. Bien que la microfinance soit en pleine expansion, les IMF et autres fournisseurs de microfinance ne couvrent que 10% environ des populations pauvres (2010)⁸. Par ailleurs, les distributeurs signalent que seulement une fraction de ces organisations est capable et disposée à développer un partenariat (un d'entre eux nous a confirmé que dans son expérience seul 1 partenariat sur 10 – au mieux ! – fonctionnait dans la durée).
- Certains professionnels indiquent qu'il y a un risque élevé que les clients des IMF ou les membres de groupes d'entraide se sentent obligés d'acheter le produit promu par l'organisation à laquelle ils font confiance et dont ils dépendent. Cela permet certes d'accélérer les ventes à court terme, mais peut aussi résulter en un manque de satisfaction des clients et des taux d'utilisation faibles à long terme. Cela expliquerait pourquoi près de 69% des familles ayant acheté des purificateurs d'eau à travers leur groupe d'entraide ne l'utilisaient plus deux ans plus tard.
- En théorie, les banques et les IMF assument et se rémunèrent sur le risque associé à l'octroi de crédit. En pratique, les distributeurs doivent gérer eux-mêmes les défauts de paiement, car s'ils ne le font pas, leurs partenaires financiers n'accorderont plus de crédit aux nouveaux clients.

Offrir un financement en interne soulève quelques questions (ex: où trouver des financements pour le besoin en fonds de roulement, et comment garder les coûts de collecte bas, en particulier pour les articles peu chers). Lorsqu'il est nécessaire de collaborer avec une IMF ou une banque, les distributeurs doivent savoir qu'ils ne peuvent pas simplement externaliser cette activité et cesser totalement de s'en occuper.

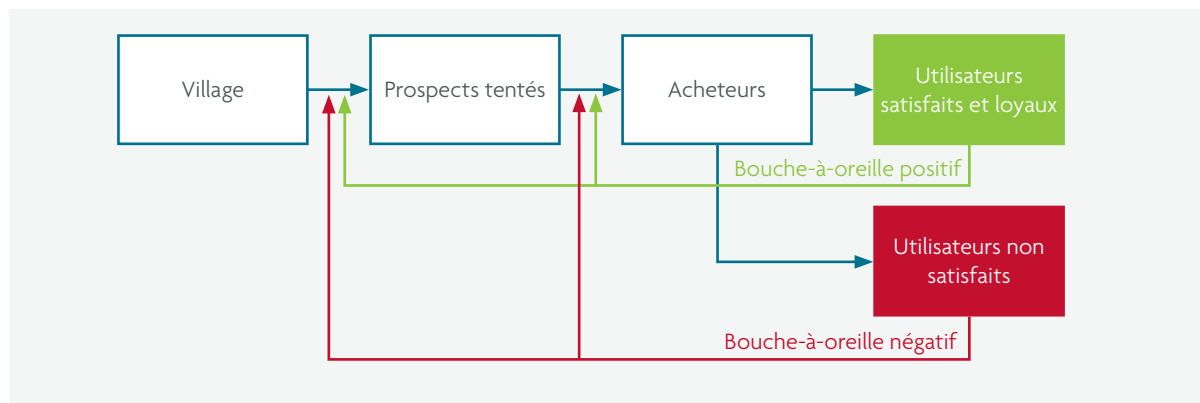


Ce vendeur de HUL fait une démonstration de purificateur d'eau pour un groupe d'entraide, avec son partenaire local IVDP qui offrira le financement client

⁸ Au 31 décembre 2010, il y avait 137 000 clients d'IMF, avec des revenus inférieurs à 1,25\$PPP/jour sur 1,4 milliards d'individus dans cette tranche de revenu. http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2012/WEB_SOCCR-2012_English.pdf

4. LE MARKETING DIRECT EST LE PLUS EFFICACE

Le marché du BoP se gagne village par village. Pour chacun d'eux, il est nécessaire de respecter plusieurs étapes: en premier lieu, s'assurer que les villageois prennent connaissance et soient attirés par l'offre; puis surmonter les derniers obstacles à l'achat, et enfin s'assurer que les clients utilisent et soient satisfaits du produit... pour qu'ils en parlent à leurs amis.



De nombreuses organisations se concentrent sur la visibilité de leurs produits et augmentent leur notoriété à travers du marketing de masse, c'est-à-dire panneaux d'affichage, annonces radio et publicités télévisées. Bien que ces investissements permettent d'augmenter la visibilité des produits, ils ne suffisent généralement pas à augmenter les ventes.

Par exemple, une campagne de promotion d'une année qui associait des démonstrations produit faites par des agents de terrain avec des annonces radio avait permis d'augmenter la notoriété des pompes à eau de 65% à 84% parmi les petits agriculteurs, et la compréhension de leurs bénéficiaires de 44% à 63%. Néanmoins, la pénétration des ventes n'a augmenté que de 8% à 13%. De même, une campagne marketing mettant en avant les bénéfices sur la santé des fours à biomasse a entraîné un taux de sensibilisation de 69% des clients potentiels aux impacts santé et un taux impressionnant de 83% d'intention d'achat,... mais seulement 2% d'achats réels.

Les professionnels sont clairement conscients des limites des campagnes marketing grand public:

- Deepak Saxena, Responsable Partenariat pour Pureit au sein de HUL, reconnaît que les centaines de milliers de ventes de ses purificateurs d'eau pour le BoP en Inde «ont bénéficié des campagnes marketing faites pour les clients des classes moyennes et aisées. Néanmoins, les

habitants en zone rurale ne les auraient jamais achetés sans nos efforts de marketing direct, qui leur ont donné confiance dans le produit.»

- Upmanyu Patil, le PDG de Sakhi Retail – un réseau de distribution en Inde, rassemblant des centaines de femmes qui vendent des biens durables à fort impact social – ajoute: « Une campagne TV ne permettrait pas d'atteindre une grande proportion des personnes vivant dans les campagnes. Les gens sont réfractaires au changement ici. Pour les convaincre, il faut qu'ils voient le produit fonctionner suffisamment longtemps chez leur voisin ».
- Iwan Baskoro, Directeur du programme de fours à biomasse améliorés de GERES au Cambodge et qui a supervisé la distribution de plus de 1,8 million de fours à biomasse est d'accord: « [Après 3 campagnes de promotion sur panneaux d'affichage, télévision et radio] seulement 20% de nos clients ont effectué leur achat suite à la campagne publicitaire. Le bouche-à-oreille était la source d'information (ou facteur décisionnel) la plus importante pour leur décision d'achat. »

Dans notre échantillon, les 6 organisations les plus importantes (en termes de ventes annuelles) ne dépensent pas d'argent dans des campagnes publicitaires de masse (elles ne l'ont jamais fait, même au début de leur activité). Les meilleurs distributeurs se détournent des campagnes publicitaires de masse coûteuses, sauf dans le cas où elles seraient financées par une fondation

ou un organisme humanitaire: il est clair que ces campagnes ne peuvent avoir une incidence négative sur les ventes, mais leur impact positif reste à démontrer. Plus important encore, elles ne peuvent remplacer les démonstrations publiques effectuées dans les villages qui permettent aux populations cibles de s'assurer des bénéfices du produit. En un mot, les campagnes publicitaires de masse peuvent, dans certains cas, améliorer les ventes, alors que les efforts en marketing direct sont un prérequis pour vendre à la base de la pyramide. Il n'est donc pas surprenant que toutes les organisations étudiées préfèrent concentrer la majeure partie, si ce n'est tous leurs efforts, dans des actions de marketing direct parfaitement exécutées dans les villages:

- **Les démonstrations publiques ou en petits groupes sont essentielles pour communiquer les bénéfices des produits.** Par exemple, les commerciaux de Soluciones Comunitarias effectuent des examens gratuits de la vue lors des campagnes promotionnelles dans les villages. Les preuves visuelles et tangibles fonctionnent le mieux – plus les démonstrations sont impressionnantes, mieux c'est. Les agents de vente de Greenlight Planet, une entreprise indienne dont le canal de vente directe distribue près de 25,000 lanternes solaires par mois, versent de l'eau sur leurs panneaux solaires pour démontrer leur résistance. De la même manière, les agents de d.light jettent leurs lanternes sur le sol. Il est aussi courant de voir les vendeurs de lanternes solaires faire des démonstrations la nuit, pour montrer que la lumière émise par une lanterne solaire est plus forte que celle des lampes à pétrole. Les distributeurs



Prospect de Greenlight Planet vérifiant l'étanchéité du panneau solaire

de fours à biomasse, tels que les femmes Sakhi qui vendent des fours Oorja en Inde, font des démonstrations de cuisine pour illustrer les bénéfices associés à leurs produits – temps de cuisson réduit, un résultat final qui a bon goût, tout en attirant les prospects à travers leurs dégustations gratuites.

- **Comprendre et s'appuyer sur les dynamiques sociales des villages est essentiel.** Les distributeurs cherchent à obtenir le soutien des chefs de village, recrutent des vendeurs en fonction des recommandations des villageois et proposent des essais gratuits aux leaders d'opinion. Le programme sanitaire (WASH) de BRAC, la plus grande ONG du monde basée au Bangladesh, organise même des comités d'Assainissement, d'Eau et d'Hygiène. Six femmes et cinq hommes, dont l'imam et l'enseignant du village, dessinent leur village et rendent clairement visibles les maisons qui n'ont pas de latrines améliorées et risquent ainsi de contaminer les nappes phréatiques. Cette pression de groupe, combinée à des avantages financiers pour les plus pauvres, permet à ces communautés de faire disparaître la défécation en plein air. A travers ce système, BRAC a fourni plus de 2,4 millions de latrines dans les zones rurales du Bangladesh.



Agent de SolCom effectuant un test de vue pendant une campagne de vente dans un village



Le Comité d'Assainissement de BRAC WASH devant la carte du village

5. DE L'IMPORTANCE DU BOUCHE-À-OREILLE – LE MARKETING RESPONSABLE ET EFFICACE INTERVIENT APRÈS LA VENTE

Une grande partie des familles du BoP basent leurs décisions d'achat sur les recommandations de leurs voisins et parents: 92% pour les systèmes solaires, 60% pour les solutions d'amélioration d'habitat, 60% pour les fours à biomasse et 49% pour les pompes d'irrigation⁹.

Bien que le bouche-à-oreille soit un facteur d'influence avéré dans l'achat, il est surprenant de voir qu'une grande partie des distributeurs ne mesurent pas et ne s'assurent pas de la satisfaction de leurs clients. Les clients insatisfaits sont souvent 'invisibles', mais il ne faut pas croire pour autant qu'ils soient silencieux! Pour 4 des 15 organisations analysées, l'utilisation des appareils vendus requiert un effort de la part du client, par exemple puiser l'eau pour les pompes ou changer les filtres pour les purificateurs d'eau. Il est choquant de constater que pour ces produits entre 20 et 69% des clients ne les utilisaient plus 2 ans après achat. Cela signifie qu'il y a des dizaines de milliers de familles qui ont investi plusieurs mois d'économies dans ces appareils, sont déçues de leur achat, et vont décourager activement leurs amis et voisins de faire la même erreur.

Plus inquiétant encore, certains distributeurs ne font pas l'effort d'étudier les causes d'insatisfaction de leurs clients, alors qu'un client initialement insatisfait prêche la bonne parole avec encore plus d'enthousiasme une fois son problème résolu par un service après-vente efficace.

Certains distributeurs nous ont révélé que leur dépendance vis-à-vis de financements externes les obligeait à se concentrer sur des objectifs de vente à court terme plutôt que de s'assurer de l'utilisation de leurs produits. Inversement, les organisations qui fonctionnent sans financement externe – et dont la survie dépend essentiellement de leurs consommateurs – cherchent à activer des mécanismes de bouche-à-oreille, et ainsi surveillent attentivement la satisfaction de leurs clients. Elles reconnaissent néanmoins que le bouche-à-oreille est lent à activer et met du temps avant de devenir un outil de marketing puissant et efficace, temps certainement trop long pour les donateurs.

Il n'est donc pas surprenant de voir que c'est Patrimonio Hoy – un 'social business' filiale d'un groupe multinational

⁹ Données collectées par 4 des 15 organisations analysées, lors d'enquêtes de satisfaction clients, où il était demandé aux clients ce qui les incitait à prendre une décision d'achat.

– qui est le pionnier des 15 organisations étudiées en terme de mesure de la satisfaction client. Pour cela, Patrimonio Hoy utilise le 'Net Promoter Score' (NPS) ou « score net de recommandation », un indicateur de satisfaction calculé à partir du nombre de clients qui se disent prêts à recommander le produit ou le service, moins ceux qui déclarent qu'ils ne le feront jamais. Patrimonio Hoy utilise le NPS pour assurer le suivi de ses performances mensuelles (avec une remarquable moyenne de 90% en 2011) et identifier et rattraper immédiatement les clients mécontents, de manière à prévenir tout bouche-à-oreille négatif. L'entreprise lie également la rémunération de sa force de vente aux scores NPS individuels de ses vendeurs pour s'assurer que ceux-ci interviennent de manière quasi-immédiate pour résoudre les problèmes des clients insatisfaits.

Le bouche-à-oreille 'positif' peut aussi être encouragé: les vendeurs de Toyola recrutent parmi leurs premiers clients des activateurs de vente qu'ils appellent « évangélistes ». Chaque évangéliste prêche la bonne parole dans son village, et prévient le vendeur de Toyola une fois qu'il a réuni suffisamment de prospects. Le vendeur de Toyola visite alors en priorité les villages où il est sûr de faire de bonnes ventes, et s'assure de ne pas passer à côté de la demande. En échange l'évangéliste reçoit une commission de 5% sur les ventes qu'il a générées ou bien un four à biomasse gratuit s'il arrive à convaincre 10 personnes.



Les clientes de Grameen Shakti suivent des formations sur l'utilisation de leur système solaire domestique, mécanisme qui permet d'assurer leur satisfaction.

6. NÉCESSITÉ DE MARGES BRUTES ÉLEVÉES¹⁰

Comme nous avons pu l'observer, pour être efficace, la commercialisation de produits destinés au BoP doit être accompagnée d'efforts de terrain – démonstrations dans les villages, assistance technique, service après-vente et organisation du financement. Le déploiement de ces services engendre des coûts élevés, surtout lorsqu'on les compare aux faibles montants des transactions. Ainsi les distributeurs doivent opérer avec des marges brutes élevées pour pouvoir espérer viabiliser leur activité.

Bien que cela puisse paraître choquant, les distributeurs les plus performants définissent le prix de leurs produits de façon à obtenir les marges brutes nécessaires à leur viabilité financière, tout en s'assurant que leurs clients puissent bénéficier de retours sur investissement toujours très attractifs. Vu l'étendue des TRI possibles (voir leçon 1) les distributeurs ont suffisamment de marge de manœuvre pour augmenter leurs prix de façon éthique, à condition qu'ils offrent des solutions holistiques et sans risques à leurs clients. Encouragée par cet exercice de « benchmarking », une des organisations avec lesquelles nous avons travaillé a décidé de rompre un tabou interne et d'augmenter de 40% le prix de son nouveau produit, sans observer aucun impact négatif sur ses ventes.

Gardant cela à l'esprit, quelles marges brutes les distributeurs doivent-ils viser pour répondre de manière durable aux besoins du BoP?

Afin de répondre à cette question, nous avons analysé les données fournies par ces 15 organisations et examiné les marges brutes actuelles des entreprises qui sont rentables ou qui pourraient l'être si elles visaient un équilibre économique.

Nous avons également calculé les marges brutes requises pour que les entreprises non-rentables puissent le devenir une fois leurs objectifs de ventes atteints. Nos résultats sont organisés en fonction des business models observés:

- Les organisations qui travaillent avec les chaînes de valeur locales (p. ex. en fournissant aux réseaux de maçons des modèles efficaces pour la construction de latrines) doivent s'assurer que leurs partenaires locaux bénéficient de marges brutes de 25-30% pour être viables.

- Les distributeurs de produits (manufacturés) uniques (p. ex. lanternes solaires ou purificateurs d'eau) ont besoin de marges brutes de l'ordre de 35 à 45%.
- Les distributeurs multi-produits ont besoin de marges brutes de l'ordre de 30 à 50% car la complexité accrue de leur gamme de produits contrebalance les revenus générés par l'augmentation des ventes par vendeur.
- Les fournisseurs d'équipements et de services (p. ex. pour les systèmes solaires) nécessitent des marges brutes de 25 à 40% dans la mesure où les montants supérieurs des transactions (plus de 100 dollars) servent à payer l'ensemble des services d'installation, d'entretien et de financement.

Ces marges brutes sont plutôt élevées par rapport aux références des « pays riches »: il suffirait à Best Buy, un important distributeur de biens électroniques américains, de pratiquer une marge brute de 19% pour atteindre l'équilibre économique.¹¹

Nous constatons que la vente de produits innovants au BoP requiert des marges brutes élevées pour assurer sa viabilité. Le volume ne peut compenser des marges faibles, en raison notamment de la dispersion géographique des marchés et des efforts promotionnels nécessaires au niveau des villages.

Néanmoins, la bonne nouvelle est que tant que les distributeurs fourniront des solutions qui transforment réellement la vie des familles du BoP, celles-ci seront disposées et capables de payer le prix nécessaire à la viabilité des organisations qui les servent.

¹⁰ La marge brute est définie pour l'ensemble de la chaîne de valeur en aval, du distributeur aux consommateurs finaux, indépendamment du nombre d'intermédiaires. Marge brute = (prix pour le consommateur final – coût des produits vendus (COGS) pour le distributeur) / prix pour le consommateur final.

¹¹ Performance moyenne sur 5 ans. <http://finapps.forbes.com/finapps/jsp/finance/compinfo/Ratios.jsp?tkr=BBY>.

7. L'ATTRITION DE LA FORCE DE VENTE PEUT ET DOIT ÊTRE ÉVITÉE

Bon nombre des distributeurs rencontrés peinent à réduire l'attrition de leur force de vente (c.-à-d. la proportion de vendeurs qui partent moins d'un an après avoir été recrutés et doivent être remplacés)¹². Certaines organisations fonctionnent avec des taux d'attrition de 40% à 80% ce qui implique des coûts de recrutement et de formation élevés.

L'analyse des taux d'attrition peut-être ambiguë car les distributeurs y incluent deux profils d'agents aux rôles très différents: les activateurs de vente qui touchent occasionnellement une commission lorsqu'ils recommandent un client et cessent de participer aux ventes une fois leur 'territoire' saturé; et les vendeurs qui tirent l'essentiel de leur revenu de cette activité, pour qui c'est un vrai métier. La confusion vient également du fait que les distributeurs ne retirent pas toujours de leurs listes les vendeurs qui ont cessé toute activité commerciale depuis un certain temps. Enfin, il convient de distinguer l'attrition à « court terme » (qui intervient durant les trois mois suivant l'embauche), de l'attrition à plus long terme.

Offrir des perspectives de carrière ou créer une bonne ambiance de travail (grâce à des événements d'équipe etc) peut limiter l'attrition. Néanmoins la leçon tirée de notre étude est claire: il est indispensable d'offrir une rémunération compétitive si l'on veut conserver un niveau d'attrition raisonnable. Une rémunération attrayante, même purement variable sous forme de commissions, permet de réduire le taux d'attrition à 30% par an et moins. Pour les produits qui nécessitent une adaptation au client et un temps de vente long (p. ex. systèmes solaires et solutions d'amélioration d'habitat, qui nécessitent un délai de réflexion de la part du client susceptible de décourager des commerciaux rémunérés uniquement à la commission), il est nécessaire de prévoir une part de rémunération fixe pour garder les vendeurs. SELCO, un 'social business' qui a installé plus de 135 000 systèmes solaires dans des foyers ruraux en Inde, affiche une attrition record de 7% seulement, grâce à un système de rémunération qui combine salaire fixe et commissions liées aux résultats. SELCO a également mis en place deux bonnes pratiques de gestion de force de vente: ses vendeurs travaillent à temps plein (parmi les 15 organisations étudiées, de tels vendeurs ont une attrition moyenne de 22%, contre 48% pour les vendeurs à temps partiel) et ont un encadrement

rapproché (avec moins de 8 vendeurs par manager), ce qui contribue aussi à diminuer l'attrition.

Les bonnes pratiques pour éviter l'attrition de la force de vente débutent dès le recrutement: recommandation de candidats par de (bons) vendeurs existants (Project Dharma); présentation dans les villages de l'organisation, des produits et des opportunités, pour permettre aux intéressés de candidater (Soluciones Comunitarias). Le fait d'être transparent quant aux difficultés du poste lors du processus de recrutement, et de terminer celui-ci par une expérience terrain avec un vendeur expérimenté, permet d'éviter que les candidats ne se fassent une fausse idée du poste, et d'enrayer l'attrition qui s'ensuit.

Certaines organisations, comme Sakhi Retail, vont encore plus loin en recrutant des vendeurs sans aucune pré-sélection. Les vendeurs sont payés uniquement à la commission durant les premiers mois pour identifier quels sont les vendeurs qui font preuve du bon état d'esprit et des compétences requises. Ce n'est qu'une fois passé ce test que les organisations investissent dans la formation de leur force de vente, les assistent avec du coaching et leur offrent une part de rémunération fixe.



Les techniciens de SELCO, tout comme les vendeurs, sont rémunérés avec une part fixe et une commission sur chaque système installé.

¹² Selon les modèles employés, les commerciaux peuvent être soit des salariés, soit des entrepreneurs indépendants.

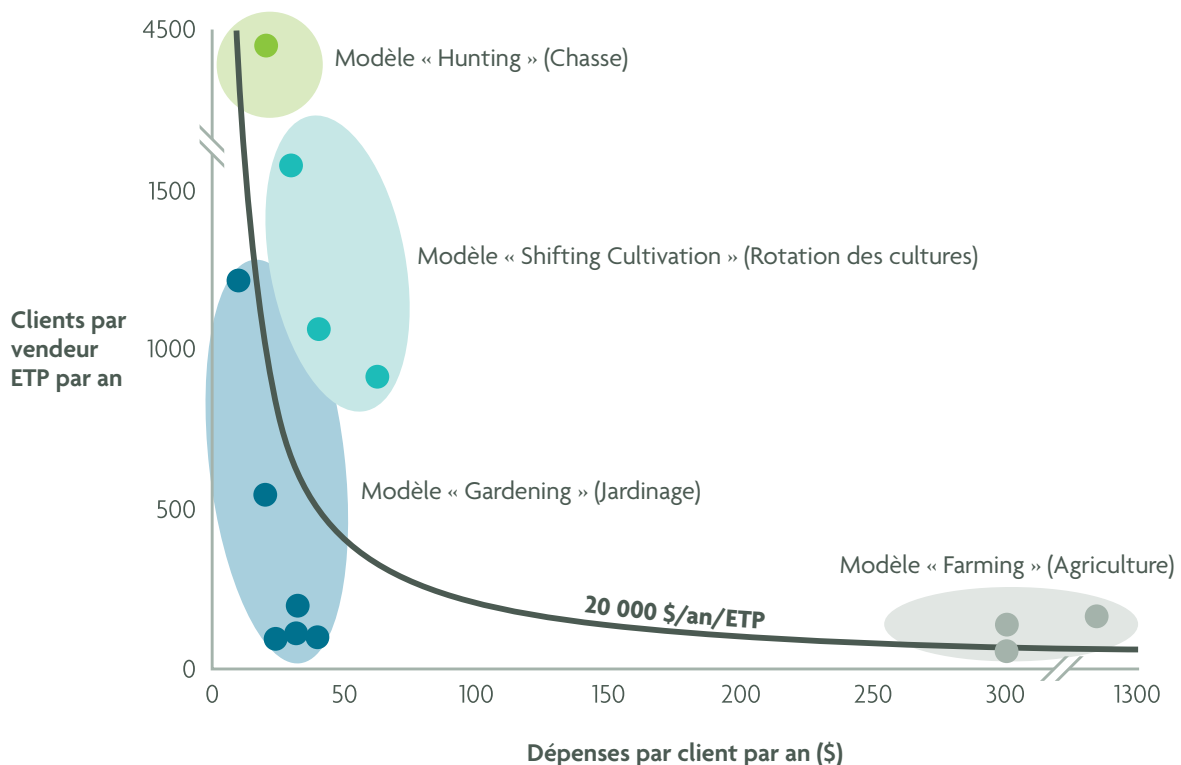
8. QUATRE MODÈLES DE FORCE DE VENTE DIRECTE ÉMERGENT

Les 15 organisations analysées utilisent quatre modèles de force de vente distincts. Étant donné que ces organisations vendent des biens durables (à la différence des produits de grande consommation, achetés régulièrement), leur objectif est de saturer progressivement leurs marchés. À terme elles devront choisir entre redéployer leurs forces de vente dans d'autres secteurs, diversifier leur gamme de produits ou arrêter une activité dont le développement aura demandé beaucoup d'efforts.

Les organisations étudiées ont mis en place différentes approches qui assurent à leurs vendeurs des ventes suffisantes et un salaire attractif, que ce soit en augmentant le nombre de clients par vendeur ou les dépenses moyennes par client.

Nombre de clients par vendeur	X	Dépenses moyennes par client	=	Ventes par vendeur
-------------------------------	---	------------------------------	---	--------------------

Comme montré dans le graphique ci-dessous, quatre modèles différents émergent, qui sont en partie tributaires des produits vendus.¹³



¹³ ETP (sur le graphique) signifie Equivalent temps plein ou Full-time Equivalent. Pour les entreprises qui emploient des forces de vente à temps partiel, les ventes par vendeur ETP ont été calculées sur la base des ventes qu'un vendeur réaliserait s'il travaillait à plein temps. Un foyer compte comme un client.

Les organisations qui fournissent un équipement et le service complémentaire, dont le prix est supérieur à 100 dollars, nécessitent une présence locale constante pour répondre aux attentes de leurs clients, ce qui les conduit à adopter un modèle de type « Farming »:

- **Modèle « Farming » (Agriculture):** Les organisations telles que Grameen Shakti ou Patrimonio Hoy, qui offrent des solutions comprenant équipements et services complémentaires, organisent leurs forces de vente à travers des centaines, voire des milliers d'agences locales, chaque vendeur couvrant quelques centaines de clients par an. Ces vendeurs organisent le financement de leurs clients et maintiennent un contact régulier avec eux tout au long de l'année pour assurer le service après-vente et la satisfaction de leur clientèle. Il leur faut plus de 10 ans pour saturer la demande de leur zone. Ces modèles sont les seuls à avoir atteint un chiffre d'affaires annuel de dizaines de millions de dollars. Ils sont robustes tant qu'une évolution technologique ne rend pas leurs services d'entretien obsolètes. Les écarts de vente entre vendeurs sont cependant importants - de 20 000 dollars à plus de 120 000 dollars/an/ETP.¹³ En raison d'une couverture de territoire limitée (un rayon maximum de 50 km autour de chaque agence), le principal levier pour augmenter les ventes ETP consiste à fournir le plus large éventail possible de produits et de services complémentaires pour répondre de façon holistique aux besoins des clients. Cet ensemble unique de services, payé par les clients, permet et justifie également des marges brutes suffisantes pour assurer la viabilité de ces entreprises.

Pour les appareils dont le prix est inférieur à 50 dollars, tels que les fours à biomasse, les purificateurs d'eau ou les lanternes solaires (ou toute combinaison de ces articles), trois modèles distincts existent:

- **Modèle « Hunting » (Chasse):** Les organisations qui vendent des produits 'basiques' et peu chers (moins de \$20), comme Toyola avec ses fours améliorés au Ghana, emploient des vendeurs mobiles à temps plein qui servent des milliers de foyers chaque année. Ils couvrent de vastes territoires non-exclusifs, en s'appuyant sur des activateurs de vente (appelés « évangélistes » chez Toyola) ou sur des détaillants qui rassemblent les clients potentiels. Leur succès perdure tant que les produits dont ils assurent la promotion constituent une nouveauté et ne sont pas portés par les canaux de distribution traditionnels. Lorsque cela se produit, ces organisations sont souvent contraintes de changer de produits ou de revoir leur modèle économique.
- **Modèle « Shifting Cultivation » (Rotation des cultures):** Les organisations qui vendent des produits plus complexes, telles que Pureit-IVDP avec des purificateurs d'eau en Inde, se dotent d'équipes de marketing et de vente très spécialisées qui se concentrent sur une région jusqu'à atteindre une pénétration maximale. Elles passent ensuite à une autre région et ne reviennent que lorsque les produits doivent être remplacés. Ces distributeurs font face au même problème que ceux du « Hunting », ils doivent trouver de nouveaux produits quand les leurs deviennent courants.
- **Modèle « Gardening » (Jardinage):** Les distributeurs tels que Project Dharma ou Sakhi Retail, dans les zones rurales indiennes, emploient une force de vente locale, en majorité à temps partiel, qui couvre un nombre relativement limité de foyers chacun dans un rayon de 3 à 10km. Qu'il s'agisse de distributeurs mono- ou multi-produits, les ventes par foyer varient entre \$15-40 par an. Les vendeurs (la plupart du temps entrepreneurs payés à la commission) vendent en moyenne de \$3000 et \$12 000 par an ETP, très peu comparé au chiffre d'affaires réalisable par une force de vente à temps plein pour des produits similaires (entre \$40 000 et \$60 000 pour les modèles de Chasse et Rotation des cultures).

Pour les vendeurs, cela correspond à des revenus annuels de \$300-1000/FTE; suffisants seulement comme revenu d'appoint pour des foyers qui disposent d'autres sources de revenus. De leur côté les distributeurs doivent faire face à des défis supplémentaires que n'ont pas leurs homologues de modèles à temps plein:

- Une force de vente à temps partiel, avec une productivité plus faible, doit être au moins dix fois plus importante qu'une force de vente à temps plein pour générer le même niveau de revenu.¹⁴
- L'attrition de la force de vente, plus élevée (attribuable aux revenus inférieurs des vendeurs) augmente le temps et les coûts consacrés au recrutement et à la formation de nouveaux vendeurs.
- La gestion quotidienne d'une force de vente plus importante et dispersée est également plus coûteuse (besoin de plus de managers) que celle des modèles à temps plein.

Afin d'accroître les revenus de leurs vendeurs et d'éviter des taux d'attrition élevés, certains distributeurs diversifient leur gamme de produits. Cela augmente la complexité de leurs commandes auprès de fournisseurs plus nombreux d'une part, et la logistique aval d'autre part, ce qui implique souvent des frais généraux (en% des ventes) plus élevés que les modèles mono-produits. De plus, les vendeurs peinent à maîtriser l'ensemble des techniques de vente associées à chaque produit. Les distributeurs multi-produits sont conscients de ces difficultés et modifient leurs modèles, en redéfinissant leur gamme de produits de manière plus cohérente, en confiant à leurs entrepreneurs les plus expérimentés le soin

Fabricant de fours GERES



de sélectionner et former les nouvelles recrues et en utilisant l'informatique pour gérer de manière plus efficace leur force de vente.

Ces quatre modèles de force de vente n'ont de sens que si le produit vendu nécessite des conseils personnalisés et services complémentaires (modèle « Agriculture ») ou l'éducation des consommateurs (modèles « Chasse », « Rotation des cultures » et « Jardinage »). Une fois les produits mieux connus et considérés fiables, les détaillants traditionnels les commercialiseront, comme c'est déjà le cas pour les lampes à kérosène ou les téléphones portables.

Un cinquième modèle consiste à moderniser les chaînes de valeur locales, en intégrant de nouveaux produits dans les canaux de vente et de production traditionnels. GERES au Cambodge a formé des fabricants de fours à produire des fours améliorés, tout en organisant la chaîne de valeur afin que chaque acteur puisse augmenter ses revenus. GERES a également promu et mis en place des normes de qualité afin de protéger les consommateurs, établi une association professionnelle regroupant fabricants et distributeurs, et financé la promotion locale qui a permis de lancer les ventes. Dans de tels modèles, il est indispensable que l'organisation qui est à l'origine de la modernisation de l'industrie accepte de transférer ses pouvoirs à un partenaire de long terme: GERES tente ainsi aujourd'hui de convaincre le gouvernement de prendre en charge l'application des normes de qualité à l'échelle du pays.

Magasin Sakhi Retail en zone urbaine – ce type de structure renforce le canal de vente directe des Sakhis en zone rurale.



¹⁴ En supposant qu'une force de vente à temps partiel travaille moitié moins de temps et est 5 fois moins productive qu'une force de vente à plein temps (CA de 10 000 dollars/ETP contre 50 000 dollars/ETP).

9. IL EST ESSENTIEL D'INVESTIR DANS UNE FORCE DE VENTE MODERNE POUR LE BOP

Quels que soient leurs modes d'organisation de force de vente, les distributeurs les plus performants ont développé des bonnes pratiques similaires. En les rassemblant on peut dégager les principales caractéristiques de ce qui pourrait devenir le modèle de force de vente moderne pour le BoP, s'appuyant sur une solide gestion des ressources humaines et une utilisation intelligente de la technologie. Une telle force de vente, chargée de commercialiser des solutions innovantes pour le BoP, doit combiner quatre éléments:

- **Une force de vente mobile à temps plein:** Une force de vente locale à temps partiel met à profit les relations de proximité et évite le temps perdu dans les déplacements. En effet, les vendeurs à temps partiel passent 82% de leur temps de travail avec les clients, contre 58% pour une force de vente mobile à temps plein, qui passe 26% de son temps sur la route et un temps considérable en reporting.¹⁵ Cependant, en pratique, une force de vente à temps plein bénéficie d'au moins trois fois plus d'heures de formation par vendeur, en partie dû au fait que ses vendeurs soient deux fois plus loyaux. Ils sont ainsi mieux formés et comme nous l'avons vu dans la leçon précédente, plus productifs, si bien que leurs taux de réussite face aux clients font plus que compenser le temps perdu en déplacement. Au final, qu'ils soient à temps plein ou partiel, les vendeurs représentent un coût comparable en termes de pourcentage des ventes qu'ils génèrent... mais comme vu dans la leçon précédente, les vendeurs à temps plein reviennent significativement moins chers en termes de coûts de management !
- **Un réseau local d'«activateurs de vente»:** Pour qu'un vendeur soit efficace, il faut qu'il puisse s'appuyer sur un réseau de personnes rémunérées à la commission, qui dans chaque village créent et agrègent la demande, puis informent le vendeur des opportunités de vente. Ces personnes peuvent être sélectionnées lors de la visite initiale du vendeur dans un village, parmi les premiers clients les plus motivés ou les prospects intéressés. Les activateurs de vente peuvent aussi être chargés de rassembler les paiements pour le vendeur, qui n'a alors plus qu'à livrer les produits lors des visites suivantes, ce qui lui permet de consacrer plus de temps à la promotion des produits dans de nouveaux villages. Les activateurs de vente coûtent généralement 2 à 3% des ventes. Dans les zones densément peuplées ou lorsque le produit devient connu du grand public, les détaillants peuvent aussi jouer ce rôle d'agrégateur de demande. Toyola s'appuie sur un réseau de ce type composé d'une centaine d'évangélistes et de détaillants par vendeur. Une autre solution consiste à travailler avec des ONG: une fois convaincues de l'impact du produit, celles-ci peuvent demander à leurs agents sociaux d'assumer ce rôle, à l'instar de l'ONG IVDP avec les purificateurs d'eau Pureit et les lanternes solaires d.light.
- **De bons formateurs comme managers rapprochés:** Certaines des 15 organisations étudiées encadrent très peu leur force de vente, avec 16 vendeurs ETP par manager. Si cela permet de réduire le coût de gestion des ventes (à 3% des ventes), cette approche semble augmenter l'attrition de la force de vente (60% en moyenne) et du coup augmente les coûts de recrutement. Le modèle le plus efficace semble être un encadrement rapproché, avec en moyenne 7 vendeurs à temps plein pour chaque manager; ce qui implique des coûts plus élevés (4-6% des ventes), mais surtout une attrition beaucoup plus faible (25%). Plus important encore, les managers les plus efficaces ne sont pas nécessairement les meilleurs vendeurs. Ils doivent être sélectionnés en fonction de leurs compétences de formateur. Ils sont généralement payés deux fois plus que les commerciaux qu'ils supervisent.

- Une plateforme de technologie mobile pour la Gestion de la Relation Client (GRC) et de la force de vente:** Une gestion efficace des ventes nécessite une utilisation intelligente de la technologie pour réduire le temps passé sur les rapports d'activités: Greenlight Planet recueille ainsi les données de vente et de présence aux formations de ses vendeurs par téléphone, Project Dharma a automatisé le 'reporting' de ses vendeurs par le biais d'une application JAVA qui envoie les données directement au siège, Soluciones Comunitarias fait des tweets en temps réel sur la performance de ses entrepreneurs. Living Goods, qui à travers un réseau de 800 Agents de Santé Communautaires (ASC) en Ouganda propose une gamme variée de produits à fort impact sur la santé et la qualité de vie, est allée encore plus loin, en développant une plateforme 'cloud' reliant les mobiles de ses managers, de sa force de vente et de ses clients, qui regroupe la gestion de la relation client et de la force de vente:

- Les agents (ASC) utilisent leur téléphone portable pour enregistrer en temps réel les traitements administrés et transmettre les informations relatives à leurs ventes de la journée;
- La plateforme centrale envoie automatiquement des rappels aux vendeurs sur les clients qui nécessitent une visite de suivi et les informe également des nouveaux produits, promotions ou programmes santé;
- Les managers suivent les performances de leurs vendeurs et peuvent leur envoyer des SMS ou les appeler pour une séance de coaching;
- Les clients reçoivent des messages qui les encouragent à bien respecter leur traitement, leur donnent des informations adaptées (p. ex. pour les femmes enceintes) ou les informent des promotions en cours. Les clients peuvent également demander à rencontrer un agent par SMS.

Ce type de plateforme pourrait également gérer des SMS de la part des « activateurs de vente » et optimiser encore plus les visites des vendeurs.



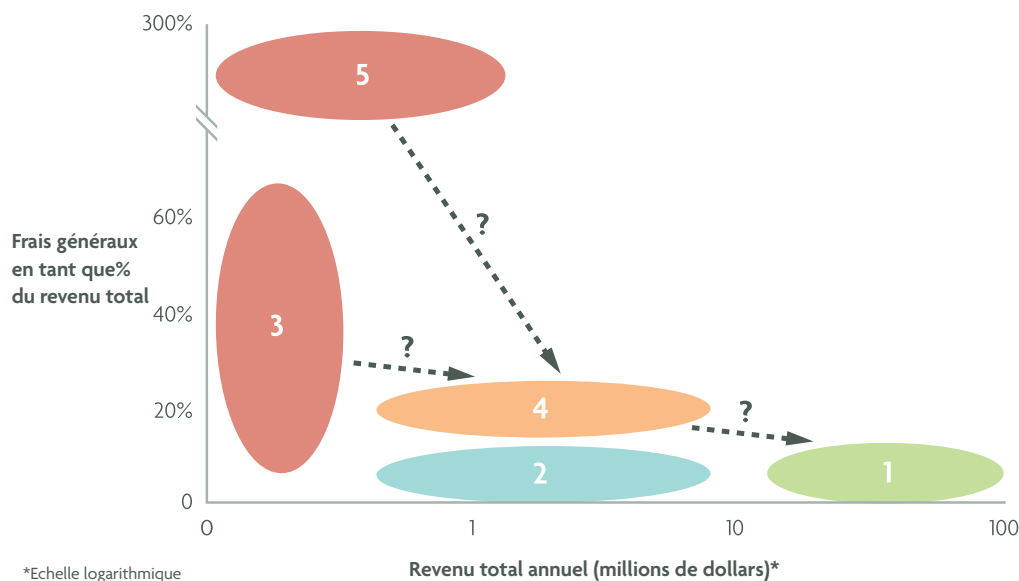
Vendeuse Living Goods en train d'envoyer un compte-rendu.

10. LE DILEMME DES FRAIS GÉNÉRAUX: TROP OU PAS ASSEZ !

Nous avons analysé le coût des frais généraux en pourcentage du revenu total de chacune des 15 organisations étudiées.¹⁶ Nous avons défini les frais généraux comme l'ensemble des coûts attribués aux niveaux hiérarchiques et activités au-delà des responsables de la force de vente (c'est-à-dire en excluant la force de vente et les managers qui supervisent directement les vendeurs jusqu'au niveau régional). Cela comprend le back-office, la direction générale, le recrutement et la formation (autres que ceux effectués par les responsables de la force de vente) ainsi que les équipes de levée de fonds et de suivi d'impact.

Le graphique ci-dessous distingue cinq types d'organisations ayant des situations très différentes:

- 1 En bas à droite, les organisations les plus importantes (en termes de chiffre d'affaires) et performantes ont atteint ce qu'on pourrait appeler le « paradis des frais généraux », avec des frais généraux inférieurs à 10% de leurs revenus, tout en bénéficiant d'une structure de management compétente et professionnelle.
- 2 D'autres organisations déjà bien établies maintiennent volontairement des frais généraux faibles par rapport à leurs ventes, souvent en offrant un niveau de salaire en dessous de ceux du secteur privé pour les postes les plus importants. Ces organisations préfèrent augmenter leur impact en influençant d'autres acteurs plutôt qu'en développant leur propre activité.
- 3 Bon nombre d'entrepreneurs sociaux locaux financent eux-mêmes leurs premières années d'activité, en s'appuyant sur leurs propres économies, celles de leur famille ou en empruntant. Ils maintiennent leurs frais généraux sous la
- 4 ...levée de fonds faites par de nombreuses organisations à forte croissance, qui investissent environ 30% de leurs revenus dans un management compétent et professionnel (en espérant que ce chiffre soit ramené à 10% au fur et à mesure du développement de l'organisation, leur permettant de rejoindre le premier groupe).
- 5 Le dernier groupe a fait un gros pari en ayant investi dans des frais généraux considérables dès le début. Ces organisations se sont rendues extrêmement dépendantes de financements externes et de donateurs, ce qui explique aussi qu'une partie de leur frais généraux servent à rémunérer l'équipe dédiée à la levée de fonds (ainsi qu'aux études d'impact souvent demandées par les donateurs). Ces organisations ne disposent que de quelques années pour démontrer leur capacité d'innovation et passer à grande échelle de manière viable.



¹⁶ Nous avons défini le revenu total comme la somme des revenus de l'ensemble de la chaîne de valeur, comprenant les revenus des ventes au prix consommateur (ce qui inclut les commissions touchées par les entrepreneurs), les revenus associés à la maintenance, au financement et aux activités de conseil, et les subventions basées sur les résultats, telles que les crédits carbone, qui sont directement liés aux ventes effectuées. Nous n'avons pas inclus les autres subventions et aides.

CONCLUSION: VERS UNE COLLABORATION ACCRUE

Les 15 pionniers du marketing qui ont été nos enseignants ont partagé leurs réflexions avec beaucoup d'honnêteté et de générosité, car ils sont conscients du fait que le secteur a besoin d'une collaboration accrue pour avancer.

Aux quatre coins du monde, des dizaines d'équipes mettent en place des modèles de vente et de marketing similaires. La collaboration entre pairs du secteur leur permettra de partager leurs bonnes pratiques, comparer et améliorer leur performance, et surtout d'offrir des produits et des services innovants à fort impact social à un nombre croissant de familles du BoP.

Le cycle vertueux de la collaboration

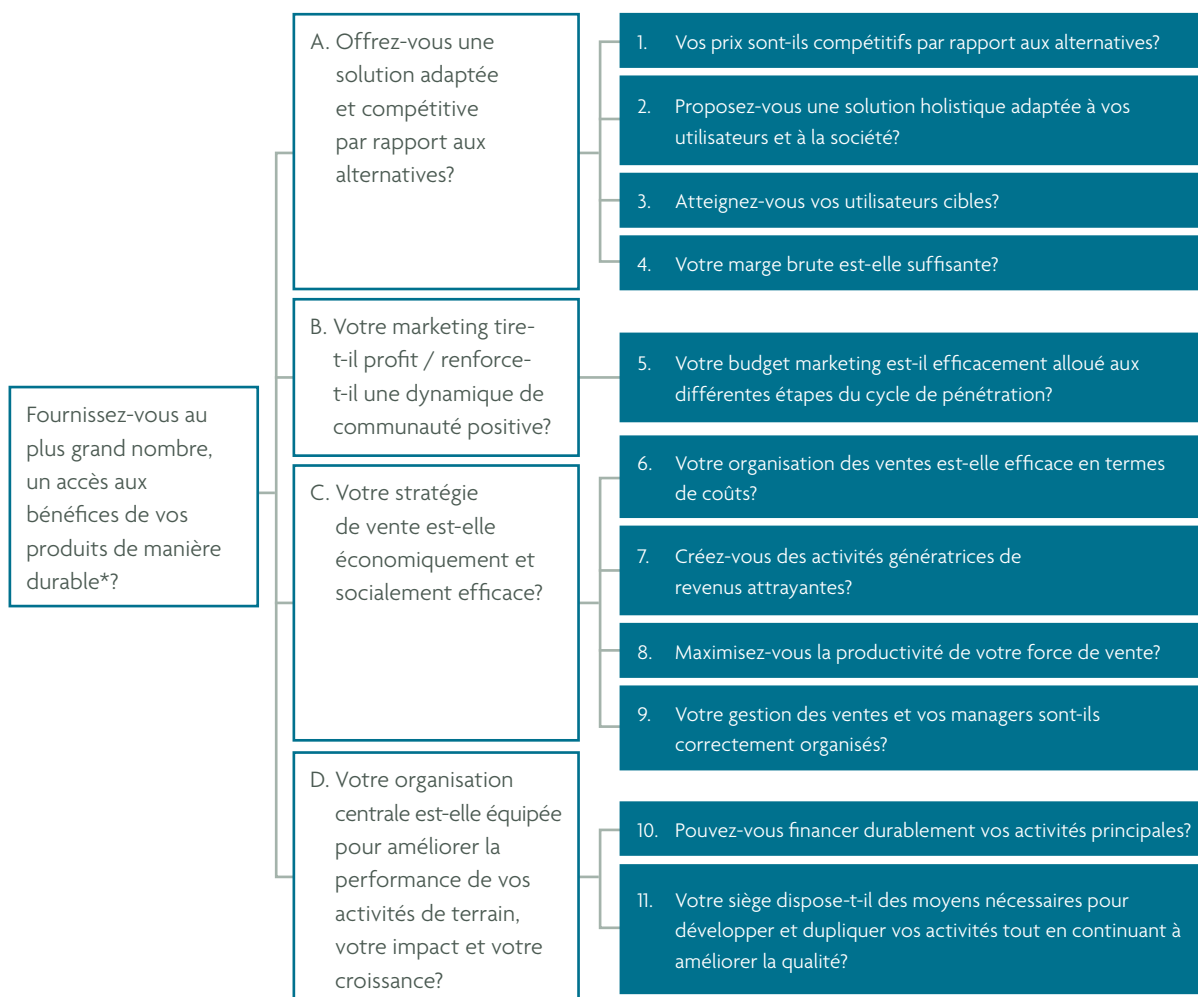
Comparer ses performances à des indicateurs de performance clés

S'inspirer des meilleures pratiques



ANNEXE A: CADRE ANALYTIQUE

Notre analyse repose sur le cadre suivant. Pour chaque question, nous avons développé un ensemble de KPI (Indicateurs de performance) que nous avons utilisés pour comparer les diverses organisations étudiées et identifier leurs bonnes pratiques et les domaines à améliorer.



**de manière durable: garantissant à vos clients un service de qualité sur le long terme, de manière financièrement viable pour votre entreprise.*

ANNEXE B: REMERCIEMENTS

Nous tenons particulièrement à remercier les équipes sans lesquelles cette étude n'aurait pu voir le jour. Elles nous ont ouvert leurs portes au cours des derniers mois et ont pris le temps de nous faire part de leur expérience.

BRAC WASH: Dr. Babar Kabir, directeur senior

GERES: S. Yohanes Iwan Baskoro, directeur du programme ICS et conseiller technique

Grameen Shakti: Absar Kamal, directeur général

Greenlight Planet: A. Thakkar, co-fondateur et directeur général; S. Mohanty, directeur général pour la région Orissa; M. Mohanty, directeur des ventes régional; A. Pradhan, directeur des ventes de district; P. Behera, chef d'équipe; P. Shaw, Saathi; et B. Mishra, responsable RH

Hydrologic: Ros Kimsan, Directeur général

IVDP-Pureit: M. Francis Kulandei, président d'IVDP; Deepak Saksena, directeur des partenariats pour le secteur de l'eau, Hindustan Unilever Ltd; Prakash Satyavageeswaran, directeur national des partenariats

KickStart: Martin Fisher, directeur général; Alexandre de Carvalho, directeur des opérations; Oscar Ochieng, responsable financier, budgets et subventions

Living Goods: Chuck Slaughter, directeur général; Molly Christiansen, directrice de la recherche et des partenariats; Chris Murphy, directeur du marketing et du développement

Patrimonio Hoy: Israel Moreno, ancien directeur général; Henning Alts Schoutz, directeur du marketing

Project Dharma: Gaurav Mehta, directeur général; Pankaj Kumar, directeur de la recherche et du développement produits; Saurav Kumar, directeur des ventes de district; Mritunjay Kumar Vaday et Amit Kumar, superviseurs régionaux; Gautam Kumar Pandey, Anil Kumar Pandey et Sashibushan Kumar, entrepreneurs locaux

Sakhi Retail: Patil Upmanyu, directeur général; Prashant Dange, responsable comptabilité/ administration

SaniShop: Jack Sim, fondateur; M. Pich Sen, fabricant de latrines et Yam Yorn, commercial; Sokun Sum, directeur de programme national

SELCO: Dr Harish Hande, fondateur et directeur général; Mme Revathi, directrice financière; Sree Harsha Karanam, senior manager; Ananth Aravamudan, directeur technique en chef chez SELCO Labs; Mme Ramamani Rao, manager – Projets de mission; M. Krishnaraj, gérant de la succursale de Puttur, M. Radhakrishna, gérant de la succursale de Sullia

Soluciones Comunitarias: Greg Van Kirk, co-fondateur; Miguel Brito, directeur général; Ricardo Guzmán, directeur régional; Luke Burchell et Anna Moccia-Field, consultants terrain CE Solutions

Toyola: Suraj Wahab, co-fondateur et directeur général; Ernest Kyei, co-fondateur

ANNEXE C: DESCRIPTIONS DES 15 ORGANISATIONS ÉTUDIÉES

BRAC WASH Sanitation

www.brac.net/content/environment-water-sanitation-hygiene



Programme de latrines au Bangladesh

Historique de l'organisation: BRAC est la plus importante ONG du Sud au monde. En 2006 son programme WASH (Eau, Assainissement et Hygiène) a été élargi afin de résoudre le problème des latrines insalubres, de l'eau contaminée et des pratiques hygiéniques à risque dans les zones rurales. Sur le seul plan de l'assainissement, le programme s'est donné pour mission d'aider 18 millions de personnes dans 150 districts. Le programme repose essentiellement sur la mise en place de Comités d'Assainissement, composés de 11 membres (6 femmes et 5 hommes) dans chaque village (300 foyers environ) en vue de promouvoir l'usage généralisé des toilettes. Le programme visait et a atteint une couverture de plus de 80% dans chaque zone pour obtenir un impact sanitaire maximum. Le budget total du programme s'élève à 58 millions d'euros, dont une contribution financière totale de 52 millions d'euros des Pays-Bas, 4 millions d'euros de BRAC et 2 millions d'euros provenant des communautés locales. Le projet WASH a en outre établi deux fonds revolving: le premier, d'un montant de 190 000 dollars, est destiné à soutenir les entrepreneurs locaux spécialisés dans la fabrication de dalles et d'anneaux de latrines; le second, d'une valeur de 10 millions de dollars, vise à favoriser les foyers les plus pauvres pour qu'ils puissent se payer l'installation de latrines.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Le programme d'assainissement BRAC WASH propose des latrines sanitaires essentielles et abordables pour tous les segments de la population par le biais d'une offre segmentée (1) pour les non-pauvres, le programme assure la conception et le choix du lieu d'installation des latrines en apportant un soutien technique; (2) pour les pauvres, la construction des latrines repose sur un programme de microcrédits et de micro-financement WASH; (3) pour les foyers ultra-pauvres, le programme offre des subventions (BRAC et gouvernementales) pour l'achat de matériaux de construction de latrines à deux fosses. BRAC construit également des latrines communes pour les écoles et autres espaces publics.

	Non-pauvres	Pauvres	Ultra-pauvres	Latrines communes
Services BRAC WASH	Soutien technique pour l'installation	Microcrédits pour latrines (prêts de 12,5 dollars environ, taux d'intérêt à 10% et 11 mensualités)	Subventions pour matériaux de construction de latrines à deux fosses	
Nombre de latrines par an?	Juin 07- avril 2011: 370 000 / an	Juin 07- avril 2010: 1,8 million / an	Juin 08- avril 2011: 240 000 / an	Mai 06- avril 2011: 13 000
Modèle de latrines?	Fosse septique, murs en briques et cuvette en céramique	Double fosse (dalle à anneau), superstructure en tôle ondulée	Double fosse, superstructure avec murs en bambou	Fosse simple, superstructure avec murs en bambou ou plastique
Prix des latrines?	225 dollars	44 dollars	22,5 dollars	6-18 dollars
Prix payé par le consommateur?	Totalité	Totalité	6 dollars (en espèces et en nature)	Fonds gouvernementaux, ONG ou clients

Chaîne de valeur: Le programme BRAC WASH encourage activement l'offre et la demande. Côté demande, BRAC WASH forme les membres des Comités d'Assainissement qui se réunissent ensuite deux fois par mois, surveillent l'usage et la maintenance des latrines, vérifient la qualité des latrines, sélectionnent les foyers pauvres éligibles pour des microcrédits destinés à l'installation de latrines sanitaires et identifient les foyers ultra-pauvres susceptibles de recevoir des subventions. BRAC WASH participe également à l'organisation d'événements communautaires autour du thème de l'assainissement. Côté offre, le programme BRAC WASH s'appuie sur plus de 1500 entreprises locales pour la fabrication des latrines (dalles et anneaux); ces entrepreneurs suivent une formation

adaptée aux différents modèles de latrines et bénéficient de prêts à travers le programme de micro-financement WASH (120 dollars environ, à un taux d'intérêt de 10% et en 12 mensualités) pour développer leur activité. Afin de soutenir cette chaîne de valeur, BRAC WASH a mis en place une organisation pyramidale:

- Un assistant de programme (PA) pour 10 villages (3000 PA au total): le PA est chargé d'effectuer les enquêtes terrain, d'organiser des réunions de sensibilisation auprès de groupes de femmes, de filles et d'enfants et de rendre visite aux familles.
- Un organisateur de terrain (Field Organizer (FO)) pour 20 villages (1500 FO au total): il est chargé de superviser le travail des PA et d'organiser des réunions de sensibilisation auprès des groupes d'hommes et d'adolescents, de cartographier les villages, de mettre en place les institutions communautaires, de distribuer des latrines aux ménages les plus pauvres et d'assurer le suivi des foyers.
- Un organisateur de programme (Program Organizer (PO)) pour 60 villages (450 PO au total): il assure l'orientation et la liaison avec les parties prenantes, les représentants des administrations locales, les comités de direction des écoles et les enseignants. Il s'occupe également de la sélection des écoles pour l'installation des latrines, des réunions de concertation et de planification avec les comités WASH de village, de l'organisation des subventions et des prêts pour les clients et de la supervision du travail des FO.
- Un responsable 'Upazila' (sous-district) pour 200-225 villages (150 Upazila au total): il assure la supervision et la coordination des activités au niveau des sous-districts.
- Un coordinateur régional pour 10 Upazilas (2500 villages – 15 coordinateurs au total).

2400 agents de santé communautaires et 24 000 agents de santé communautaires bénévoles figurent également parmi le personnel de BRAC (externes au programme WASH) chargés de promouvoir l'assainissement.

Résultats: BRAC est parvenu à améliorer l'accès à des installations sanitaires pour 25,8 millions de personnes dans 40 000 villages (sur 38 millions de personnes de mai 2006 à avril 2011) et a permis d'accroître le taux d'implantation des latrines de 33% à 83%. 40 000 Comités d'Assainissement ont été créés, 9000 personnels de terrain BRAC ont suivi une formation WASH et 1500 entrepreneurs locaux (dont les moyens de subsistance étaient auparavant limités) ont été formés à la fabrication de latrines. Au plus fort du programme, plus de 2 millions de latrines individuelles et 68 000 latrines communes ont été produites par an, tandis que 305 000 foyers ultra-pauvres étaient équipés de latrines individuelles avec le soutien de BRAC. La division Recherche et Evaluation de BRAC assure un suivi étroit de l'impact social de ce programme. L'augmentation du taux de couverture des latrines et l'amélioration des comportements hygiéniques figurent parmi les principaux impacts signalés.

Taux de change: 1 USD = 82 BDT

Sources:

Entretien avec Babar Kabir, directeur senior de BRAC WASH, août 2012. Visite du programme BRAC WASH, novembre 2009.

www.brac.net/content/environment-water-sanitation-hygiene

Water Aid, IRC, Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement, Au-delà de la Construction – Un recueil d'études de cas de professionnels de la promotion de l'hygiène et de l'assainissement en Asie du Sud, 2008

Programme BRAC WASH (Eau, Assainissement et Hygiène) – Atteindre les objectifs OMD en matière d'eau et d'assainissement au Bangladesh, 2006

Equipe de recherche WASH, Programme WASH de BRAC: vers la réalisation des objectifs OMD, conclusions de base, 2008

BRAC RED, Volonté de payer pour des services d'assainissement améliorés et implication sur l'approche réactive du programme WASH BRAC par rapport à la demande, 2008

<http://issuu.com/brac/docs/brac-ar-2009-programme-update/search?q=wash>

Interlocuteur pour le projet: Dr Babar Kabir, directeur senior, BRAC WASH: babar.k@brac.net

CEMEX Patrimonio Hoy

www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/PatrimonioHoy.aspx

Amélioration du logement au sein des communautés urbaines à faibles revenus au Mexique



Historique de l'organisation: Patrimonio Hoy (PH) est une filiale du Groupe CEMEX, un fabricant international de matériaux de construction et le numéro 3 mondial de la production de ciment. L'histoire de PH a démarré par une « Déclaration d'ignorance » de l'entreprise en 1998, dans laquelle celle-ci admettait sa méconnaissance du marché de l'auto-construction, seul marché à ne pas s'être effondré durant la crise du peso en 1994. CEMEX a mené pendant trois ans une étude de marché sur les habitudes de construction du segment à faibles revenus au Mexique (dont une étude ethnologique de 10 mois) et a découvert que le segment de l'auto-construction représentait chaque année quelques 2,2 millions de pièces supplémentaires au Mexique, pour une durée de construction moyenne de 4 à 5 ans et un coût de 1500 dollars chacune. Lancée en 2001, Patrimonio Hoy (PH) cible ces auto-construiteurs: des familles à faibles revenus des zones urbaines et périurbaines, qui construisent à un rythme de 2 m²/an en moyenne. La famille type de PH (qui compte en moyenne 4,5 enfants) gagne entre 4000 et 8500 dollars par an, c'est-à-dire 2 à 5 fois le salaire annuel minimum. Conçu à l'origine pour aider ces familles à surmonter les obstacles auxquels elles sont confrontées en termes d'amélioration de leur logement, le programme PH s'est affiné au fil des années et sert aujourd'hui plus de 40 000 familles par an.

Offre de produits/services et proposition de valeur: PH propose une offre globale destinée aux familles urbaines pauvres du Mexique qui simplifie sensiblement le projet de construction d'une pièce supplémentaire de 10 m²: 1000 dollars de matériaux de construction, couplés à une assistance technique et à une livraison sur place, avec paiement échelonné (17 dollars ou 240 Ps environ par semaine pendant 70 semaines, y compris le coût des matériaux et de tous les services complémentaires). 20% du prix total correspondent à des « frais d'adhésion » qui couvrent l'ensemble des prestations fournies ainsi que le financement de projets communautaires, tels que la rénovation d'écoles. L'assistance technique permet au client de préciser son projet d'amélioration du logement avant d'entamer le programme, en passant une heure avec un architecte PH pour déterminer le design, la méthode de construction, les matériaux appropriés et le calendrier de livraison optimal de son projet. L'architecte reste à la disposition des clients pour des consultations gratuites au bureau local de PH pendant toute la durée du projet, tandis que les prestations supplémentaires (visites sur place) sont facturées 190 Ps par visite. Les clients bénéficient d'un crédit croissant au fur et à mesure qu'ils remboursent l'emprunt de la phase précédente à temps: le programme nécessite le versement initial de 5 paiements avant de recevoir 10 semaines de matériaux (soit un crédit de 5 semaines) – au cours de la période suivante, 2 paiements donnent droit à 12 semaines de matériaux, etc.

Chaîne de valeur: 84 bureaux (dotés d'un architecte et d'un chef de bureau) soutiennent un réseau de 800 vendeuses locales (675 « promotoras » et 125 « coordinadoras » environ) dans 21 états du Mexique. 170 points de distribution (distributeurs CEMEX exclusifs) assurent la distribution des matériaux (de CEMEX et d'autres marques non concurrentes pour les produits complémentaires) par camion. Les distributeurs PH sont tout d'abord sélectionnés parmi les distributeurs CEMEX implantés dans la zone de couverture du bureau PH local et ayant les capacités de livraison nécessaires (camions, conducteurs, etc.), puis sur la qualité de leurs services.

Résultats:

- *Pour les clients:* Grâce à PH, plus de 350 000 familles ont pu construire une pièce supplémentaire de 10 m² trois fois plus vite que précédemment (1,5 an au lieu de 4-5 ans) pour un coût qui équivaut à peu près aux deux tiers du coût d'auto-construction moyen. La satisfaction des clients se reflète dans les scores NPS¹ très élevés quels que soient les aspects de l'entreprise (par exemple en 2011, le score NPS moyen pour les catégories « Produit/ Offre », « Service d'assistance technique » et « Service de livraison » se situait entre 82 et 91%), sans oublier des taux de remboursement de 99,8%, et des taux de clients récurrents de 85% des clients initiaux.¹ 60% des clients ont rejoint le programme sur les recommandations d'un ami ou d'un membre de leur famille.
- *Pour CEMEX:* Le programme est en lui-même rentable, avec un chiffre d'affaires de 45 millions de dollars en 2011. De plus, ce programme produit des ventes additionnelles de ciment pour CEMEX. Le programme PH est aujourd'hui présent dans 45 villes mexicaines et a été reproduit dans 4 autres pays.

¹ Score NPS: pourcentage des clients qui recommanderaient le service - pourcentage des clients qui ne le recommanderaient pas. Taux de fidélisation de la clientèle: 85% des clients qui terminent un premier cycle se lancent dans un second cycle de 70 semaines.

Taux de change: 1 USD= 14,2 MXN

Sources:

Entretien avec Henning Alts Schoutz, directeur marketing, 18 juillet 2012 et septembre 2012.

Entretiens avec Israel Moreno, directeur général de Patrimonio Hoy (au moment des entretiens), 21 septembre 2011 et janvier 2012.

Visite des opérations de Patrimonio Hoy, 19 octobre 2011.

Harvard Business School, Patrimonio Hoy: Une perspective financière, Arthur J. Segel, Michael Chu, Gustavo Herrero. Etude de cas N° 9-207-059, novembre 2007

Michigan Ross School of Business et William Davidson Institute, Patrimonio Hoy: une filiale CEMEX à un tournant? Etude de cas N° 1-428-606, 13 novembre 2006

Ricardo Sandoval, Parpaing par parpaing. Comment l'une des plus grandes entreprises au monde fidélise les communautés pauvres du Mexique, Stanford Social Innovation Review, été 2005

Interlocuteur pour le projet: Henning Alts Schoutz, Marketing: henning.alts@ext.cemex.com

GERES (Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités)

www.geres.eu; <http://www.geres.eu/fr/geres-cambodge>



Fours améliorés au Cambodge

Historique de l'organisation: Fondée en 1976, GERES est une ONG spécialisée dans la mise en œuvre de solutions éco-énergétiques adaptées aux pays en développement. Depuis 1997, GERES s'efforce de généraliser l'usage de fours améliorés au Cambodge avec une approche de marché. A la suite de plusieurs tentatives et études, GERES a opté, en 1999, pour un modèle de four développé en Thaïlande, qui pouvait être facilement adopté par les fabricants locaux et dont la conception et les fonctions étaient semblables aux habitudes de cuisine cambodgiennes. GERES a alors sélectionné et formé des entrepreneurs à la production des fours NLS (New Lao Stove) aux quatre coins du Cambodge. Les ventes ont fortement progressé en 2001-02, date à laquelle GERES a contribué à organiser, structurer et consolider l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des fours améliorés, en s'appuyant sur des groupes et des réseaux industriels existants et en encourageant la création d'une association professionnelle réglementée de producteurs et de distributeurs baptisée ICOPRODAC (Improved Cookstove Producers and Distributors Association of Cambodia). A la demande des donateurs, GERES a lancé un projet pilote pour une version moins chère des fours, destinée aux zones rurales, en 2007 – le four NKS (Neang Kongrey Stove), dont la conception et la fabrication sont encore encours d'amélioration aujourd'hui.² GERES envisage de développer la production de ce four en 2013 grâce à des subventions et des crédits carbone.

Depuis 2008, GERES finance le programme NLS à l'aide de crédits carbone uniquement.³ Ce revenu supplémentaire a également permis de lancer des initiatives parallèles, telles que l'approvisionnement/ la récolte durable de bois combustible dans les villages, la production d'allume-feu à base de déchets agricoles et l'adoption de méthodes et de technologies de production de charbon de bois plus éco-énergétiques. En 2013, GERES prendra la tête du projet Global Stove Program/Academy, afin de répéter la réussite cambodgienne dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est et d'Afrique de l'Ouest.

Produits offerts et proposition de valeur: Le NLS est un four amélioré, qui fonctionne aussi bien au charbon de bois qu'au bois et qui est adapté aux habitudes de cuisine locales. Il se démarque par une conception améliorée et une consommation de combustible inférieure à celle des fours cambodgiens traditionnels (22% d'économies en moyenne).⁴ Les fours sont conformes aux normes de qualité (établies par GERES et validées par l'Institut des Normes du Cambodge). Le prix d'un NLS varie entre 3,5 et 5 dollars (contre 1,5-2 dollars pour un four traditionnel), tandis que la version rurale (NKS) coûte entre 1,5 et 2 dollars. Le produit n'est pas garanti, mais le NLS a une durée de vie moyenne supérieure à celle des fours traditionnels,⁵ est plus esthétique et permet des économies de charbon de bois substantielles (7 dollars environ par an pour les familles qui utilisent du bois et plus de 12 dollars pour celles qui utilisent du charbon de bois).

Chaîne de valeur:

- GERES a joué un rôle déterminant en organisant et professionnalisant une chaîne d'approvisionnement durable pour la production du NLS. En 2002-03, des conflits ont opposé les producteurs et les distributeurs en raison d'une mauvaise communication, d'un décalage entre la capacité de production et la demande, de guerres des prix malsaines et de retards de paiements. GERES a alors aidé à la création de l'ICOPRODAC, une association industrielle qui regroupe producteurs, grossistes et distributeurs. Cette association se réunit tous les trois mois pour examiner les problèmes de coordination et définir/ajuster le prix de vente minimum au niveau des producteurs (le prix de vente au détail et des distributeurs n'est pas réglementé). GERES ne fait pas partie de cette association, mais a délégué à un de ses employés le rôle de secrétaire et facilitateur. GERES n'impose aucune réglementation, si ce n'est que les membres doivent respecter des normes de qualité strictes d'une part, et garder une comptabilité de leurs transactions d'autre part. GERES assure également la formation au contrôle qualité de l'association en vue de lui transférer cette activité. Par ailleurs, GERES pousse le gouvernement à adopter et faire appliquer les normes ICS à l'échelle du pays.

2 Cette version est dépourvue d'enveloppe métallique, ce qui réduit considérablement ses coûts de production.

3 L'enregistrement des crédits carbone a cependant été une procédure particulièrement longue, qui a duré de 2003 à 2007. L'argent perçu à travers les crédits carbone n'a pas été directement restitué aux utilisateurs (sous forme de subventions), mais a été utilisé pour financer le marketing, la R&D, le contrôle qualité, etc. Pour ce faire, le gouvernement cambodgien a autorisé explicitement GERES à utiliser ces revenus carbone pour développer ses programmes au Cambodge (avec un taux de réinvestissement minimum de 95%).

4 Cela est en grande partie dû à la conception du four et à l'épaisseur de la grille des cendres, à la taille et à la forme de la chambre de combustion et aux couches d'isolation.

5 Le NLS a une durée de vie de 4 ans avec entretien et de 1,5 an sans entretien contre 1 an maximum pour les fours traditionnels.

- Depuis 2011, GERES soutient 35 centres de production (33 pour les NLS et 31 pour les NKS) dans 9 provinces, dont la capacité de production varie de moins de 1000 fours à plus de 60 000 fours par an. Les fabricants, qui produisaient autrefois des fours traditionnels, ont été sélectionnés par GERES en fonction de leur intérêt vis-à-vis du nouveau modèle, des opportunités commerciales et de leur capacité de production. La distribution des NLS au niveau national est assurée par un réseau de grossistes, de distributeurs (plus de 170) et de détaillants (plus de 110).⁷
- Depuis 1999, GERES a formé 124 producteurs de NLS et 63 producteurs de NKS. GERES assure également la formation des distributeurs par le biais de l'ICOPRODAC. Les détaillants ne suivent pas de formation formelle, mais sont conseillés par l'équipe GERES quant à la meilleure manière de présenter les avantages des fours aux acheteurs potentiels, lors de la collecte des données de vente.
- Les producteurs gagnent près de 0,50 dollar par NLS, contre 0,13-0,18 dollar pour un four traditionnel. Les distributeurs achètent les NLS aux producteurs pour un prix minimum de 2,12 dollars (fixé par l'ICOPRODAC). Les détaillants les rachètent aux distributeurs à 2,63-3 dollars pièce et les revendent à 3,50-5 dollars. Pour les NKS, la marge bénéficiaire est légèrement plus élevée que celle d'un four traditionnel, soit 0,31 dollar par unité.
- GERES a également testé un programme de prêts, conçus pour permettre aux fabricants d'investir dans leur équipement par le biais d'un système de coopérative d'épargne et de crédit. Dix producteurs ont ainsi été pris en charge en 2012 pour une somme totale de 14 000 dollars et sont en passe de rembourser ces prêts.

Résultats:

- Entre 2003 et septembre 2012, la chaîne d'approvisionnement mise en place avec le support de GERES a vendu 1,9 million de NLS en zones urbaines et semi-urbaines. 363 000 NKS ont été vendus depuis 2004. GERES a atteint un taux de pénétration impressionnant dans les zones urbaines, où 40% des foyers possèdent aujourd'hui au moins un de ces fours. La production moyenne est de 28 000 NLS et 8-9000 NKS par mois. En 2011 et 2012, les ventes annuelles de NLS se sont élevées à environ 1,6 million de dollars.
- En 2011, le projet NLS avait créé plus de 1100 emplois et permis d'économiser 500 000 tonnes de CO₂, 5000 hectares de bois et 9 millions de dollars en combustible pour les foyers (pour des revenus de crédit carbone de 4 millions de dollars).
- En 2011, le budget de GERES pour l'activité fours améliorés (444 000 dollars) a été entièrement financé par les crédits carbone. En 2012, GERES a porté son budget à 668 000 dollars (subventions des donateurs comprises) pour développer le secteur des NKS.

Taux de change: 1 USD = 4000 KHR

Sources: www.geres.eu; Entretien avec Iwan Baskoro les 10 et 28 mai 2012; GERES, *Diffusion de fours de cuisson domestiques efficaces au Cambodge*, 2009; GERES, *Le modèle de réussite des fours améliorés*, 2010

Interlocuteur pour le projet: S. Yohanes Iwan BASKORO, directeur du programme ICS et conseiller technique:
i.baskoro@geres.eu

6 GERES surveille étroitement l'application des normes de qualité au sein du réseau. Les cas de non-conformité sont signalés au comité exécutif de l'ICOPRODAC et un avertissement est adressé au fabricant. Après deux avertissements, le fabricant est exclu de l'organisation.

7 GERES collabore formellement avec 171 distributeurs et 114 détaillants pour assurer, entre autres, le suivi des ventes. D'autres distributeurs assurent également la distribution des fours améliorés GERES auprès de 2000 autres détaillants (chiffre estimé) à travers le pays, mais ces derniers ne sont pas en mesure ou refusent de consigner leurs transactions auprès de GERES.

Grameen Shakti

www.gshakti.org



Solutions d'énergie renouvelable pour le Bangladesh

Historique de l'organisation: Grameen Shakti (dont le nom signifie « Énergie rurale ») est une organisation sœur de la Grameen Bank, avec une direction totalement indépendante. Fondée en 1996, cette entreprise sociale, qui était à l'origine spécialisée dans la vente de systèmes solaires domestiques (SHS), propose depuis 2005 des installations de biogaz et des fours améliorés, réponses aux besoins énergétiques des populations défavorisées dans les zones rurales du Bangladesh (revenu mensuel cible de 150 dollars/foyer). Grameen Shakti a dû faire face initialement à certaines difficultés:

- 1 le manque de réseaux ruraux;
- 2 l'absence de connaissance de l'énergie solaire au sein des populations rurales;
- 3 le manque de main-d'œuvre formée;
- 4 le coût d'investissement élevé des technologies d'énergie renouvelable; et
- 5 le manque de financement.

Grameen Shakti s'est appuyée sur l'expérience de la Grameen Bank pour développer une offre financière à base de paiements échelonnés, mais a décidé de gérer indépendamment le financement client, sans passer par la Grameen Bank. Grameen Shakti a dû gagner la confiance des populations rurales et y est parvenue notamment en offrant un excellent service après-vente pour assurer la réussite de son programme, plutôt que d'investir dans des campagnes de sensibilisation. L'essor initial de Grameen Shakti a bénéficié du soutien financier de la SFI (prêt bonifié de 100 000 dollars), d'USAID (1,5 million de dollars de subventions) et d'autres banques et agences de développement (KfW, GTZ). Elle a également reçu le soutien à long terme d'IDCOL⁸ sous forme de subventions destinées à tester les produits, développer les programmes de formation et financer en partie l'acquisition des produits pour les clients finaux. IDCOL subventionne toujours chaque système installé, même si cette aide est passée de 100 dollars en 2003 à 46 dollars en 2010. Grameen Shakti est aujourd'hui l'une des entreprises d'énergie renouvelable basées en zone rurale les plus importantes et les plus dynamiques au monde. Elle s'est donné pour objectif de vendre 2 millions de SHS, 200 000 installations de biogaz et 5 millions de fours améliorés d'ici 2015.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Grameen Shakti entend promouvoir des technologies d'énergie renouvelable abordables, propres et durables auprès des populations rurales du Bangladesh:

- Les systèmes solaires domestiques (SHS, Solar Home Systems en anglais) fournissent un éclairage moins coûteux que les lampes au kérosène (jusqu'à 10 dollars d'économies/mois une fois le système intégralement remboursé) et sont plus sains et moins polluants. Ils permettent en outre d'alimenter divers appareils électriques en plus de l'éclairage et nécessitent très peu d'entretien. Les SHS permettent également aux commerçants et aux artisans de travailler plus tard et offrent de nouvelles opportunités commerciales, telles que des boutiques de recharge de portables, des ateliers de réparation électronique et des centres de télévision communautaires. Grameen Shakti propose des SHS dont la puissance varie de 10 à 130 W (un système 50 W standard permet d'alimenter 4 lampes, des téléphones portables et un téléviseur). Le système se compose d'un panneau photovoltaïque, d'une batterie tubulaire, d'un onduleur, de 2-12 lampes CFL (avec lampe LED en option pour le système 10 W) ou de tubes fluorescents (7 W) et de prises 12 V. Le modèle SHS le plus plébiscité est le modèle 40-50 W (15% des ventes) et le panneau solaire 20 W (qui représente aujourd'hui 40% des ventes). Le prix des SHS se situe aux environs de 115 dollars pour le système 10 W, 340 dollars pour le système 50 W et 840 dollars pour le système 135 W. Les options de paiement comprennent:
 - Un acompte de 15%, le solde de 85% étant remboursable en 36 mensualités, avec des frais de service forfaitaires de 8%.
 - Un acompte de 25%, le solde de 75% étant remboursable en 24 mensualités, avec des frais de service forfaitaires de 6%.
 - Un acompte de 35%, le solde de 65% étant remboursable en 12 mensualités, avec des frais de service forfaitaires de 5%.
 - Une remise de 4% pour les paiements comptant.
 - Un acompte de 10% pour les systèmes de micro-service de 20, 40 et 50 W. Le solde de 90% étant remboursable en 36 mensualités, avec des frais de service forfaitaires de 5%.
 - Un acompte de 25%, le solde de 75% étant remboursable en 12 mensualités, sans frais de service (uniquement pour les mosquées/temples/pagodes/églises).

8 Infrastructure Development Company Limited, établie par l'Etat bangladais sous forme d'institution financière non bancaire pour combler le manque de financement destiné au développement de projets d'énergie renouvelable et d'infrastructure énergétique de moyenne et grande envergure du secteur privé au Bangladesh.

Les techniciens se rendent une fois par mois chez leurs clients pour assurer le service après-vente (pendant 3 ans) et collecter les paiements (pendant toute la durée du crédit). Au-delà de cette période de 3 ans, les clients peuvent souscrire un contrat de maintenance pour 4 dollars/an. Grameen Shakti offre également des garanties à long terme (20 ans pour les panneaux, 5 ans pour les batteries et 3 ans pour les régulateurs de charge), plus des options de rachat qui permettent aux clients de rapporter leur SHS si leur quartier est raccordé au réseau électrique ou si le SHS est défectueux à la suite d'une inondation ou d'un incendie.

- *Fours améliorés*: Ils permettent de réduire les dépenses énergétiques et améliorent les conditions sanitaires grâce à une diminution de 50% de la consommation de combustible et une réduction d'émanations de fumées toxiques. Les ICS sont populaires parmi les foyers à faibles revenus/revenus moyens ainsi que les entreprises. Ils sont vendus 12 dollars pièce. Les vendeurs de Grameen Shakti assurent le service après-vente pour les clients qui optent pour la maintenance. Les fours améliorés ne peuvent être achetés à crédit, mais les clients peuvent verser un acompte de 50% à la commande et s'acquitter du solde une fois l'installation terminée.
- *Installations de biogaz*: Ces unités de 1,6 à 4,8 m³ fonctionnent selon le principe naturel de méthanisation des déchets de poulet et des bouses de vache (une installation de biogaz de 3 m³ peut produire suffisamment de gaz pour faire fonctionner un four pendant 7 heures et assurer 8 à 24 heures d'électricité par jour). Grameen Shakti a fixé le prix de ses installations de biogaz à 187 dollars pour une unité de 1,6 m³ et 422 dollars pour une installation de 4,8 m³. Les produits peuvent être achetés à crédit, avec un acompte de 15%, 24 mensualités et des frais de service forfaitaires de 8%. Comme pour les SHS, les techniciens assurent le service après-vente durant leurs visites mensuelles.

Chaîne de valeur:

- *Fabrication des produits*: Grameen Shakti conçoit elle-même ses produits novateurs, de grande qualité, destinés aux populations rurales. Pour les SHS, la société importe des panneaux solaires du Japon (Kyocera) et de Chine (Suntech). Les lampes proviennent de Taiwan, du Japon et de la Thaïlande. Les batteries tubulaires sont de bonne qualité et leur entretien s'effectue localement. Les régulateurs de charge, les tubes fluorescents, les convertisseurs, les onduleurs, les chargeurs de portables et les convertisseurs CC sont assemblés dans les Centres Technologiques Grameen (GTC, de Grameen Technology Center en anglais) locaux. Grameen Shakti a établi 104 unités de production en zone rurale, chargées de fabriquer des fours de cuisson améliorés.
- *Recrutement et formation*: Grameen Shakti assure la formation du personnel de ses succursales et des techniciens indépendants au sein de ses 46 GTC en vue de commercialiser, produire ou réparer les SHS et les accessoires connexes. Le programme forme également des jeunes femmes issues de communautés défavorisées (plus de 3000 à ce jour). Depuis 2012, Grameen Shakti a formé 15 000 techniciens et en emploie toujours directement 3000. L'organisation emploie plus de 11 000 personnes, dont 1400 gérants de succursales (« ingénieurs sociaux »), 2000 techniciens locaux, 5000 commerciaux et 150 directeurs régionaux.
- *Ventes et après-vente*: Grameen Shakti dispose d'un réseau de 1400 succursales en zones rurales. Le gérant de succursale ou « ingénieur social » supervise généralement quatre vendeurs et deux techniciens et est chargé de prospecter de nouveaux villages dans lesquels il rencontre les leaders d'opinion. Les vendeurs, ou « superviseurs », sont chargés de commercialiser et de vendre les produits, d'échanger avec les clients pour s'assurer de la satisfaction de la clientèle, et de faire la liaison avec les techniciens. Les techniciens peuvent également effectuer un certain degré de prospection commerciale, mais leur tâche consiste essentiellement à installer et entretenir les SHS. Durant leurs visites d'entretien, ils collectent également les mensualités des clients qui ont opté pour un remboursement échelonné. L'installation des fours améliorés et des installations de biogaz est confiée à des réseaux de techniciens différents. Chaque agence couvre 30 à 40 villages de 1000 à 1500 habitants chacun.

Résultats: A la fin du mois de novembre 2012, Grameen Shakti avait équipé un million de foyers (soit un taux de pénétration moyen de 10%) en électricité solaire au Bangladesh, et ce chiffre devrait atteindre 2 millions fin 2015. Grameen Shakti a déjà installé plus de 70% de tous les systèmes solaires du pays. Plus de 8 millions de personnes dans les campagnes bénéficient aujourd'hui directement ou indirectement de cette initiative. Inspiré par le concept d'entreprise sociale, Grameen Shakti crée des emplois, favorise l'entrepreneuriat, favorise l'autonomisation des femmes, des jeunes et des communautés, rompt le cycle de la pauvreté énergétique et contribue à limiter les dommages environnementaux. Le SHS a étendu la durée de travail quotidienne de nombreuses activités

dans les zones rurales. Un sondage mené en 2002 a révélé un taux de satisfaction de la clientèle de 99%. Grameen Shakti a également installé 24 000 installations de biogaz et 595 000 fours améliorés (décembre 2012) et affiche une croissance annuelle à 2 chiffres pour les ventes de fours et de SHS.

Grameen Shakti a atteint son seuil de rentabilité après quatre années d'existence, grâce notamment aux lignes de crédit à taux subventionnés qui lui ont permis d'offrir un financement client, et à des subventions de partenaires publics basées sur les résultats obtenus (c'est à dire le nombre de SHS vendus). Une succursale Grameen Shakti bien établie (c.-à-d. qui a plus de trois ans d'existence) réalise généralement des marges suffisantes pour couvrir ses frais généraux et ses dépenses d'exploitation. En 2011, Grameen Shakti a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 80 millions de dollars (25% de croissance annuelle), auquel sont venus s'ajouter 10 millions de dollars de subventions, pour un bénéfice de 0,5 million de dollars.

Taux de change: 1 USD = 82 BDT

Sources:

Entretien avec Absar Kamal, directeur général, septembre 2012

Hystra, L'accès à l'énergie pour la base de la pyramide, 2009

J.R. Siegel et Atiq Rahman, Diffusion de la technologie photovoltaïque solaire hors réseau dans le Bangladesh rural, Tufts University, 2011
Bangladesh Centre for Advanced Studies (BCAS): Enquête de satisfaction de la clientèle auprès de 513 clients de GS à l'automne 2002 et 2003

Site Web Grameen Shakti: www.gshakti.org

Interlocuteur pour le projet: Absar Kamal, directeur général: g_shakti@grameen.com

Greenlight Planet

www.greenlightplanet.com



Vente directe de lanternes solaires en Inde rurale

Historique de l'organisation: Greenlight Planet est une entreprise américaine à but lucratif, fondée en 2005 dans le but de donner accès à l'énergie solaire aux foyers indiens les plus pauvres, en combinant l'expertise de ses 3 co-fondateurs. Patrick Walsh, le directeur technique à l'origine du projet, travaillait autrefois pour Ingénieurs sans frontières dans des régions non-électrifiées en Inde. Anish Thakkar, un citoyen américain d'origine indienne, s'est intéressé à l'aspect commercial du projet après avoir passé plusieurs années chez ZS, un cabinet international de conseil marketing et de vente de 2000 personnes. Le fondateur de ZS a cru en ce projet dès le départ et a été son premier investisseur, allant même jusqu'à offrir des services de conseil gratuits pour l'organisation de la force de vente. Mayank Sekhsaria est né à Mumbai et possède une précieuse connaissance du contexte indien. Après avoir étudié les besoins des populations rurales sur le terrain, Greenlight a conçu une lanterne solaire à bas coût efficace, baptisée Sun King, et a ouvert une usine de production à Shenzhen, en Chine. La commercialisation a démarré en Inde en 2009 et la société s'est depuis rapidement développée à travers divers canaux de distribution dans plusieurs pays. La société a reçu une subvention de 250 000 dollars de la Fondation Deutsche Bank Americas en 2010, le premier prix du concours Solar for All. Elle a également remporté de nombreuses récompenses pour ses produits. En avril 2012, Greenlight a reçu un investissement de 4 millions de dollars d'un nouvel investisseur, Bamboo Finance, et envisage désormais une expansion rapide pour les années à venir.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Greenlight entend offrir un « luxe abordable » aux foyers indiens des zones rurales. Le modèle de base, baptisé Eco, se présente sous la forme d'une lampe solaire offrant plusieurs niveaux d'éclairage adaptés aux besoins d'une population rurale. Il (1) assure jusqu'à 30 heures d'éclairage pour une journée de charge (avec un système de charge amélioré pour les jours sans soleil), (2) éclaire deux fois plus qu'une lampe à kérosène, (3) est robuste (polycarbonate étanche) et a une durée de vie supérieure à la plupart des produits concurrents (3 ans sans entretien et jusqu'à 5 ans avec entretien). Le modèle Eco (qui inclut la lampe, la batterie au lithium-ion et le panneau solaire de 5 V) est vendu au prix de 11 dollars, ce qui facilite les achats comptant et permet aux clients d'amortir leur investissement en 4 mois, grâce aux économies en kérosène. Il est vendu avec une garantie limitée de 12 mois et le service après-vente (sous ou hors garantie) est pris en charge par le système de distribution de Greenlight Planet, tous les problèmes devant être résolus en 10 jours (ce délai sera prochainement ramené à une semaine). La lanterne Sun King se décline également en versions de luxe, dont le Sun King Solo, vendu 18 dollars, et le Sun King Pro, qui permet de recharger les téléphones portables et coûte 32 dollars.

Chaîne de valeur: Greenlight Planet emploie 330 personnes entre ses activités de R&D et de distribution. La fabrication s'effectue en Chine. Les lanternes sont ensuite distribuées à travers 3 canaux de distribution: (1) une force de vente directe dans l'Orissa, le Bihar et l'Uttar Pradesh, et prochainement d'autres régions indiennes et de 15 pays d'Afrique; (2) par le biais d'ONG en Inde; (3) via la vente auprès de distributeurs du monde entier.

- Pour la vente directe, Greenlight Planet emploie des « Chefs d'équipe » (Team Leaders/TL) qui sont chargés de recruter, former et encadrer des vendeurs à temps partiel. Ces vendeurs locaux, appelés Saathis, sont choisis parmi les villageois « connus et de confiance ». Ce sont généralement des personnes à revenus moyens, désireuses de gagner un peu d'argent, qui perçoivent des commissions sur les ventes (40 dollars en moyenne par mois pour 3 heures de travail par jour pour Greenlight) en sus de leurs revenus principaux. Les TL les encouragent à sortir de leur propre village pour couvrir plusieurs localités. L'organisation des ventes est pyramidale, avec des directeurs commerciaux régionaux au niveau des états. Ces derniers supervisent des responsables commerciaux régionaux (RSM) qui dirigent eux-mêmes des responsables commerciaux de district (DSM), lesquels supervisent les TL.
- Les ventes par le biais des ONG ont fait l'objet d'un projet pilote, en partenariat avec Pratham, un important réseau d'éducation indien. Greenlight minimise les ventes subventionnées ou les dons de ses partenaires afin de ne pas nuire à son propre marché. Les ventes des ONG en Inde représentent moins de 10% du chiffre d'affaire total.
- Greenlight Planet vend également ses produits par le biais d'autres organisations de distribution à travers le monde, en particulier dans plusieurs pays d'Afrique (dont LightingSA en Afrique du Sud, l'expansion des opérations étant prévue au Sénégal, au Kenya et dans d'autres pays). Les ventes assurées par des distributeurs étrangers représentent aujourd'hui près de 50% du volume d'affaires de Greenlight Planet.

Résultats:

- *Sur le plan social pour les clients:* Selon Greenlight Planet, ses produits améliorent la santé et la sécurité des consommateurs en leur permettant notamment de travailler la nuit. Au-delà des économies de combustible, les lanternes solaires créent des sources de revenus supplémentaires pour les Saathis et réduisent les émissions totales de CO₂. Le niveau de satisfaction de la clientèle est démontré par le nombre de clients (25% environ) qui achètent une seconde lanterne au bout de quelques mois.
- *Sur le plan social pour les Saathis:* Greenlight Planet offre des opportunités d'emploi bien rémunérées aux populations des zones rurales, ainsi qu'une précieuse formation commerciale qui leur servira toute leur vie. Au mois de novembre 2012, Greenlight comptait 1400 Saathis supervisés par plus de 200 TL. La force de vente croît rapidement.
- *Portée:* Greenlight Planet a franchi le seuil des 500 000 clients (soit 100 000 lanternes vendues) en mars 2011 et comptait 2,5 millions de clients en novembre 2012, grâce à des ventes de 40 à 50 000 unités par mois. Près de 50% de ces ventes ont été assurés par le biais du canal direct en Inde, avec un taux de pénétration pouvant atteindre 70-80% (30% en moyenne) dans les villages où Greenlight Planet est présente, malgré le fait que le modèle Solo ou Sun King Pro représente souvent plus d'une semaine de revenus pour ses clients. Greenlight Planet entend servir 6 millions de clients à travers le monde d'ici 2016.
- *Economiques:* Les activités étaient rentables avant que Greenlight ne lance son programme d'expansion et la société espère dépasser de nouveau le seuil de rentabilité dans moins de 2 ans. Les performances économiques du projet devraient continuer à s'améliorer, grâce aux économies d'échelle réduisant le coût par unité et à l'apport de crédits carbone récemment validés qui devraient représenter des revenus supplémentaires.

Taux de change: 1 USD = 50 INR

Sources:

Visites sur le terrain des opérations de l'Orissa en compagnie de Subrat Mohanty, directeur commercial régional pour l'Orissa; Manoj Mohanty, responsable commercial régional; Arun Pradhan, responsable commercial de district; Prasanta Behera, chef d'équipe; Pravat Shaw, Saathi et Bijayalaxmi Mishra, directeur RH –29 août 2012.

Entretien avec Anish Thakkar, co-fondateur et directeur général, 28 mai 2012

E-magazine Beyond Profit, Pour une énergie solaire abordable, numéro 11, 2011, disponible sur <http://beyondprofit.com/making-solar-affordable/>

Alliance Magazine, Focus on...Électrification du Bihar: le rôle de l'investissement philanthropique et social, vol. 16, numéro 2, juin 2011, disponible sur http://www.alliancemagazine.org/members/pdfs/full/VOL_16_NO_2.pdf

University of Illinois, Plan d'entreprise initial de Greenlight Planet, 2011

Greenlight Planet, Présentation de Lighting Africa, disponible sur: http://lightingafricaconference.org/fileadmin/user_upload/Conference_2010/Day2/DAY2_PDF/Mayank_Lighting_Africa_-_Carbon_Finance_May_2010.pdf

Planète d'Entrepreneurs, Greenlight Planet: Comment fournir de l'électricité aux plus pauvres? 2011, disponible sur: <http://www.planetedentrepreneurs.com/wp-content/uploads/2010/entrepreneurs/Greenlight.pdf>

Planète d'Entrepreneurs, Greenlight Planet: L'investissement à impact social, 2011 www.thesocialmarketplace.org/casestudy/greenlight-planet/

Communiqué de presse de Bamboo Finance 2012, disponible sur: www.bamboofinance.com/2012/greenlight-planet-inc-raises-4mm-usd/

Wall Street Journal, Les lampes solaires à l'ombre des subventions dans l'Inde rurale, 2009, disponible sur: ONLINE.WSJ.COM/ARTICLE/SB125991486832876383.HTML

www.sfa-pv.org/partners/social-enterprises/greenlight-planet.html

www.nciia.org/node/330

Renewable energy world.com, Fournir de l'énergie solaire à un marché sous l'emprise de la distribution, 2011, disponible sur

www.renewableenergyworld.com/rea/news/article/2011/08/delivering-solar-to-rural-markets-distribution-challenges-in-the-developing-world

Interlocuteur pour le projet: Anish Thakkar, directeur général: anish@greenlightplanet.com

Hydrologic

www.hydrologichealth.com



Purificateurs d'eau en céramique au Cambodge

Historique de l'organisation: Hydrologic Social Enterprise est une entreprise à responsabilité limitée Cambodgienne. Elle puise ses racines dans un projet de filtres à eau en céramique mis en œuvre depuis 2001 par iDE, une organisation de développement internationale basée aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. iDE Cambodge a introduit la technologie de filtre à eau en argile qui vient d'Amérique Centrale avec l'aide de l'ONG Potters for Peace. iDE a nommé son produit « Tunsai » (qui veut dire lapin en khmer) et a commencé à le produire/distribuer à petite échelle en 2001. En février 2009, iDE a converti ce projet de filtres en une entité commerciale séparée. La société a été officiellement constituée en décembre 2010.

Alors qu'iDE avait démarré avec un purificateur d'eau en céramique de base, en 2011 Hydrologic a lancé une version plus sophistiquée de son produit (pour un prix deux fois supérieur) avec l'assistance technique et financière de l'ONG PATH. Hydrologic est aujourd'hui présente dans 10 provinces (dont 7 via des détaillants, et 3 en vente directe).⁹

Offre de produits/services et proposition de valeur:

- **Produits:** Hydrologic propose deux purificateurs d'eau en céramique faits d'argile (le modèle Tunsai de base et une version plus aspirationnelle, le Super Tunsai). Bien que les filtres puissent continuer à fonctionner pendant quatre ans, leur durée de vie utile moyenne est généralement de deux ans étant données les conditions d'utilisation en zone rurale, après quoi ils doivent être partiellement ou complètement remplacés. Le dispositif permet de filtrer efficacement les bactéries, les protozoaires et la turbidité, mais est moins efficace en termes d'élimination des virus. Le Tunsai de base (débit de 3 l/h environ, unité de filtre de 10 l, réservoir de 12 l et design basique) est vendu au prix de 13-14 dollars, tandis que le Super Tunsai (débit de 3 l/h environ, unité de filtre de 10 l, réservoir de 14 l et design plus esthétique) est proposé à 23-25 dollars. Un pot en céramique de rechange est vendu 6,5 dollars, et un robinet 2,5 dollars.
- **Proposition de valeur:** *Un filtre Tunsai constitue un moyen efficace et pratique de traiter l'eau (au lieu de la faire bouillir) et contribue à améliorer la santé. L'appareil est accessible, abordable et attrayant (le modèle de base met l'accent sur l'aspect abordable, tandis que le Super Tunsai insiste plus sur le caractère attrayant du produit).*

Chaîne de valeur: Hydrologic a quasiment intégré l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : production, distribution, marketing et ventes.

Côté production, Hydrologic s'est aujourd'hui dotée d'une nouvelle usine (grâce à l'aide du programme WaterSHED d'USAID) où elle fabrique les pots en céramique et les assemble avec un seau en plastique (acheté localement) et un robinet (importé de Chine). L'usine peut produire jusqu'à 8000 filtres par mois.

Hydrologic a également mis en place 3 canaux séparés pour la distribution et les ventes:

- Depuis juillet 2002, iDE vend ses produits à des ONG locales. Bien que la part de ce canal ait diminué avec le temps, elle représentait encore 60% des ventes fin 2011. N'y est vendu que le modèle Tunsai de base, dans la mesure où les programmes des ONG visent essentiellement les foyers les plus pauvres. Les ventes aux ONG font généralement l'objet de réductions (afin de lutter contre la concurrence des filtres produits par RDIC et CRC – deux ONG locales qui proposent des filtres en céramique similaires). Les produits vendus aux ONG ne font pas l'objet d'un suivi et Hydrologic n'a aucun contrôle sur le lieu et les modalités de distribution de ces produits. Il est probable qu'une partie importante de ces filtres soient distribués gratuitement.
- iDE a commencé à promouvoir ses filtres à travers un réseau de détaillants en février 2003, en se dotant d'une force de vente employée, puis en modifiant le modèle de rémunération, désormais uniquement sous forme de commissions et remboursement des coûts de transports. Ce canal représentait près de 20% du volume des ventes fin 2011 et est resté stable au fil du temps. Ce canal cible principalement les clients des zones urbaines et semi-urbaines (70% environ) avec les 2 modèles Tunsai (75%) et Super Tunsai (25%).

⁹ Vente au détail: Siem Reap, Battambang, Bantheay Mean Chey, Prey Veng, Phnom Penh, SvayRieng, Kampong Cham. Vente directe: Kampong Cham (aux côtés de la vente au détail), Takeo, Kandal et Kampong Speu.

- Suite à un projet pilote mené dans une province en 2011, Hydrologic a commencé à développer sa filière de vente directe dans trois autres provinces début 2012. Les commerciaux Hydrologic travaillent en collaboration avec les agents de crédit des IMF pour vendre leurs produits directement aux foyers lors de réunions commerciales dans les villages. 99% des ventes s'effectuent avec un prêt. Lorsqu'ils doivent choisir entre le modèle Tunsai de base et le Super Tunsai lié à un crédit, les clients optent dans 99% des cas pour le Super Tunsai, plus sophistiqué. Ce canal de vente connaît un développement rapide (avec déjà près de 20% des ventes fin 2011).

Hydrologic envisage à l'avenir de réduire la part des ventes aux ONG en se concentrant sur le développement de sa filière de vente directe. Plusieurs raisons expliquent cette volonté de diminuer les ventes aux ONG:

- a) l'image – dans de nombreuses régions, les filtres à eau sont considérés comme des produits distribués aux pauvres par les ONG,
- b) la cannibalisation des ventes – Hydrologic ne peut pas vendre ses produits dans les régions où les ONG ont distribué ou distribuent toujours des filtres gratuits ou subventionnés (c.-à-d. 2 à 3% des villages cambodgiens), et
- c) les marges plus faibles sur les ventes aux ONG.

Résultats: iDE a produit près de 110 000 filtres entre 2001 et 2009, avant de transférer ses opérations à Hydrologic. De 2010 à mi-2012, Hydrologic a vendu 120 000 filtres supplémentaires, dont environ 8000 Super Tunsai (qui font l'objet d'une promotion active depuis février 2011). Les ventes sont passées de moins de 3000 filtres/mois en moyenne en 2010 à plus de 4000 filtres/mois fin 2011, l'objectif étant d'atteindre la pleine capacité de production de 8000 filtres/mois à la mi-2012.

Taux de change: 1 USD=4000 KHR

Sources:

Visite sur le terrain du 27 au 29 juin 2012 (entretiens avec la direction et l'équipe de vente et de marketing, visites des commerciaux et des détaillants de la province de Prey Veng)

www.hydrologichealth.com

www.ide-cambodia.org

www.sites.path.org

<http://sites.path.org/water/hwts/markets/direct-sales-with-microfinance-in-cambodia>

Hystra, Access to Safe Water for the BoP, 2011

Global Institute for Tomorrow

Safer Potable Water Solutions for Cambodia, 2010

The Business of Bringing Clean Water, 2010

Interlocuteur pour le projet: Michael Roberts, Directeur national, iDE Cambodge: mroberts@ide-cambodia.org

Partenariat IVDP – HUL

www.ivdpkrishnagiri.org
www.Pureitwater.com/IN/



Vente de filtres à eau et d'autres produits à fort impact social en Inde à travers des institutions de microfinance et des groupes d'entraide

Historique des organisations partenaires:

- IVDP est une organisation à but non lucratif indienne, fondée en 1979. Elle a pour mission de venir en aide aux populations pauvres du Tamil Nadu en améliorant leur statut économique, social et sanitaire. Au cours de ses premières années d'existence, IVDP s'est essentiellement concentrée sur l'approvisionnement en eau des régions qui souffraient d'un déficit pluviométrique récurrent. Elle a ainsi construit plus de 331 barrages dans 60 villages pour 40 000 bénéficiaires. Depuis 1989, IVDP encourage également la création de groupes d'entraide (Self Help Groups/SHG). Au mois de mai 2012, les 330 collaborateurs d'IVDP supervisaient 8300 groupes d'entraide (SHG), ce qui représente un total de 150 000 femmes dans 1300 villages et 3 districts.¹⁰ IVDP a facilité l'accès à près de 500 millions de dollars de prêts à ses membres (50% provenant de l'épargne des membres, 48% de prêts bancaires et 2% d'IVDP). Pour la seule période 2011-12, les membres SHG ont bénéficié de 84 millions de dollars de prêts (contre 77 millions de dollars en 2010-2011). IVDP assure aussi la promotion de produits de santé auprès de ses membres, tels que les filtres à eau Pureit (le principal objet de cette étude de cas), des toilettes pour foyers individuels et des serviettes hygiéniques.¹¹ Elle vend aussi des produits utiles, tels que des lanternes solaires. Les intérêts de 2% qu'elle perçoit sur les prêts bancaires et les frais d'adhésion annuels de 1,2 dollar versés par chaque membre lui permettent d'être aujourd'hui autonome.
- Hindustan Unilever Limited (HUL) est la branche indienne d'Unilever, une grande entreprise mondiale de biens de grande consommation. Essentiellement présente dans le secteur de l'alimentation, de l'hygiène et des soins personnels, HUL a commencé à vendre des purificateurs d'eau (Pureit) en 2005 dans le cadre de tests terrain à Chennai, avant d'élargir son activité à l'ensemble du pays en 2008. Soucieuse de venir en aide aux populations rurales à faibles revenus, HUL a créé un canal de vente dédié, baptisé « Partnership », dans laquelle elle collabore à titre expérimental avec divers partenaires, dont IVDP. IVDP a été l'un des premiers partenariats de Pureit et est l'un de ceux qui ont eu les meilleurs résultats en termes de ventes de produits Pureit.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Les réunions bimensuelles offrent aux membres SHG la possibilité d'acheter un dispositif Pureit, dont la capacité équivaut aux besoins en eau potable (2l/personne/jour) d'une famille moyenne de 5 personnes.¹² Le système Pureit est un purificateur d'eau qui permet de traiter l'eau contaminée sans nécessiter d'alimentation en eau courante ni en électricité. La qualité de l'eau traitée est conforme aux normes US-EPA grâce à un procédé de filtration et de purification en quatre étapes. L'eau traitée à l'aide du purificateur Pureit offre les mêmes garanties de sécurité que l'eau bouillie, mais coûte moins cher car le traitement ne requiert pas d'énergie. HUL fournit une garantie de 6 mois et assure le service après-vente (remplacement de la cartouche, entretien et réparation) au travers de son propre réseau. IVDP propose des options de financement par le biais de son réseau de SHG, avec remboursements bimensuels, à l'instar des autres prêts auxquels les membres peuvent souscrire à travers ce système: le paiement est alors généralement de 2 dollars par mois pendant 20 mois environ, mais peut être ajusté au cas par cas.¹³

Chaîne de valeur: Les produits Pureit sont fabriqués dans les usines Pureit de Daman et de Pondichéry en Inde. Les appareils sont transférés dans les dépôts de HUL, qui les livrent alors aux distributeurs, ces derniers approvisionnant ensuite leurs clients (supermarchés, détaillants ou partenaires Pureit, tels qu'IVDP). Côté marketing, IVDP participe à l'organisation de démonstrations en présence d'agents de vente de Pureit (Pureit Water Experts/PWE) au cours des réunions mensuelles des membres SHG, vérifie les antécédents de crédit des membres intéressés, prend les commandes deux fois par mois, achète à HUL les purificateurs commandés et les vend à ses membres à prix coûtant, à crédit (taux d'intérêt 0%), les SHG assurant le recouvrement des paiements. IVDP touche une petite commission sur chaque produit vendu. Les éventuels problèmes après-vente sont signalés aux succursales d'IVDP qui contactent les équipes de maintenance HUL, qui interviennent alors dans un délai de 3 jours ouvrés.

¹⁰ Krishnagiri avec une couverture de près de 50% de tous les foyers, Velaori (10%) et Dharma (5%). Ces trois districts comptent 4 à 5 millions d'habitants, dont plus d'1 million sont couverts par IVDP.

¹¹ IVDP propose d'autres activités aux membres SHG, dont des formations au leadership, la création de fonds d'assurance vie, une assistance financière étendue pour l'éducation, un soutien financier à l'habitat ainsi que des dons destinés aux victimes d'incendies ou aux opérations du cœur.

¹² HUL a développé toute une gamme de purificateurs Pureit correspondant à toutes les tranches de revenus, pour un coût compris entre 20 et 138 dollars, les cartouches de recharge (de 1 à 4 cartouches par an selon utilisation) coûtant entre 6 dollars (1000 l) et 14,5 dollars (3000 l). IVDP-HUL a décidé de ne pas offrir le filtre le plus petit et le moins cher, qui nécessite un remplacement plus fréquent des cartouches et pourrait entraîner une certaine frustration chez les foyers en raison de la durée de vie plus brève du produit.

¹³ Dans le cadre de certains partenariats entre HUL et d'autres ONG ou IMF, le financement peut prendre la forme de paiements mensuels ou hebdomadaires, avec ou sans taux d'intérêt, selon l'organisation partenaire. Dans tous les cas, HUL adapte son système aux opérations de ses partenaires.

Résultats: Grâce à ce partenariat, plus de 60% des membres d'IVDP¹⁴ ont aujourd'hui accès à l'eau potable. IVDP s'est également appuyée sur les SHG pour commercialiser avec succès d'autres produits utiles: l'organisation a ainsi vendu 38 000 lanternes solaires Kiran (à un prix de 10,5 dollars, soit une réduction de 5% par rapport au prix de détail maximum) en à peine 6 mois et a contribué à faire passer le taux d'utilisation de serviettes hygiéniques en zone rurale de 5 à 70% depuis 2006, avec 45 millions de serviettes vendues avec une remise de 25%. La commission qu'IVDP perçoit auprès de ses partenaires institutionnels est directement reversée aux bénéficiaires et non aux employés d'IVDP.

Depuis sa création, HUL a vendu 6 millions de filtres Pureit et détient plus de 50% des parts du marché indien (en volume). En 2011, la société est devenue le leader du marché des purificateurs d'eau, tant en termes de volume que de valeur par an (devant des concurrents tels que Tata Swatch, Eureka Forbes Ltd, Philips, Whirlpool, Kent et Kenstar). HUL a conclu de nombreux autres partenariats avec de grandes IMF en 2011-12 qui devraient lui permettre d'étendre son action à une plus grande partie du marché BoP. Les filtres à eau Pureit sont également vendus au Bangladesh, en Indonésie, au Mexique, au Brésil, au Nigeria et au Sri Lanka, par le biais de canaux traditionnels.

Taux de change: 1 USD= 50 INR

Sources:

Visite sur le terrain dans le district de Krishnagiri, Tamil Nadu, Inde, 21-22 mai 2012. Entretien avec Francis Kulandei, président d'IVDP, le 22 mai 2012, et Deepak Saksena, directeur des partenariats au sein d'Unilever, 23 mai 2012. Hystra. Access to Safe Water for the BoP. December 2011.

Hystra. Access to Safe Water for the BoP. Décembre 2011.

PATH. Le micro-financement dope les ventes de filtres à eau. Janvier 2012.

PATH. UNICEF: Développer l'assainissement. 4 novembre 2010.

Rapport annuel d'IVDP 2010-11

Sites Internet des partenaires: www.pureitwater.com/IN and www.ivdpkrishnagiri.org/

Interlocuteurs pour le projet:

Deepak Saksena, directeur des partenariats pour l'activité Eau, Hindustan Unilever Ltd: deepak.saksena@unilever.com

M. Francis Kulandei, président d'IVDP: Francis.kulandei@gmail.com

14 Voir http://ivdpkrishnagiri.org/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=559

KickStart

www.KickStart.org



Pompes d'irrigation, Kenya/Tanzanie

Historique de l'organisation: Organisation à but non lucratif, présente essentiellement en Afrique, KickStart a été créée par Martin Fisher et Nick Moon dans le but de concevoir et de fournir des outils efficaces et abordables aux familles pauvres et leur permettre ainsi d'accroître leurs revenus. Déçus par la nature court-termiste et ponctuelle des projets de développement observés dans le cadre de missions antérieures en Afrique, Fisher et Moon ont fondé la société ApproTEC en 1991, avant de la rebaptiser KickStart en 2005. KickStart s'est donné pour mission d'aider des millions de gens à sortir de la pauvreté en proposant aux familles pauvres des outils et des équipements adaptés aux contraintes locales, afin qu'elles puissent démarrer leur propre activité et améliorer leurs revenus. Après avoir créé pendant six ans des outils qui ont été à l'origine d'entreprises prospères (presses pour graines oléagineuses, machines de fabrication de parpaings, etc.), Fisher et Moon ont réalisé le potentiel d'impact considérable qu'offraient les mécanismes d'irrigation, dans une région où la plupart des familles sont de petits exploitants qui dépendent de cultures à faible rendement irriguées par la pluie. En 1997, KickStart a conçu et vendu sa première pompe d'irrigation manuelle. Baptisée MoneyMaker, cette pompe de conception très simple arrive aujourd'hui en tête des ventes de KickStart.

La majeure partie des activités de KickStart se trouve au Kenya et en Tanzanie. KickStart gère un programme plus modeste au Mali et au Burkina Faso et travaille sur une nouvelle initiative en Zambie. Par ailleurs, elle commercialise ses pompes par le biais de grossistes dans 14 autres pays d'Afrique et auprès d'ONG en Afrique et en Asie. Les activités de levée de fonds sont assurées par leurs bureaux de New York et San Francisco.

Offre de produits/services et proposition de valeur: La proposition de valeur de KickStart repose essentiellement sur la vente de pompes d'irrigation de qualité et des accessoires correspondants, généralement payés comptant. KickStart teste également un programme d'« épargne » à partir de versements effectués par téléphone portable.

Baptisée Super-MoneyMaker, la pompe à pied de KickStart permet d'irriguer près d'un hectare et coûte environ 110 dollars, plus 35 dollars pour les accessoires (tuyaux, embout et pièces de rechange). Le modèle le moins cher, HipPump (actionné par la hanche), permet d'irriguer un demi-hectare et coûte 70 dollars environ, accessoires compris. Ces systèmes d'irrigation, qui sont les moins coûteux du marché, permettent aux agriculteurs de faire pousser et de vendre des produits à forte valeur tout au long de l'année et notamment durant les saisons sèches où les prix atteignent leurs niveaux maximaux.

KickStart examine aujourd'hui la meilleure manière d'élargir son offre pour y inclure des conseils d'agronomie et des offres de financement destinées aux agriculteurs, aux côtés d'autres prestations.

Au Kenya, KickStart offre un système de paiement à base de micro-épargne progressive qui permet d'éviter les risques liés aux microcrédits, coûteux et parfois indisponibles. Ce programme d'épargne offre des conditions sécurisées aux clients, les mettant à l'abri des vols, de dépenses soudaines ou de requêtes financières de leurs proches. Les clients transfèrent de petits montants sur leur compte électronique depuis leur portable. Le compte est géré par M-PESA, le service bancaire mobile de Vodafone. Une fois la totalité de la somme épargnée, le client vient chercher sa pompe.

Chaîne de valeur: KickStart conçoit ses produits en interne et externalise la production en Chine. Les pompes sont alors importées en Afrique, où elles sont vendues aux détaillants, grossistes et ONG sur le terrain.

KickStart a établi un réseau de détaillants/stockistes soutenus par une équipe de commerciaux (51 au Kenya), qui rendent visite aux clients potentiels et organisent des réunions de démonstration dans les fermes et durant les jours de marché pour présenter les produits et sensibiliser les consommateurs aux bénéfices des pompes.

Depuis 2006, une filière « B2B » (Global Institutional Partnerships) assure les ventes institutionnelles auprès des grossistes, ONG et gouvernements hors des frontières du Kenya et de la Tanzanie. Cette filière a généré des ventes supplémentaires importantes (37% du chiffre d'affaires total en 2011).

Résultats: A ce jour, KickStart a vendu plus de 215 000 pompes (75 000 au Kenya, 52 000 en Tanzanie, 32 000 au Malawi, 9000 au Mali, etc.) à de petits exploitants, parfois par le biais d'ONG et d'agences gouvernementales. La société devrait poursuivre son expansion, en étendant son activité à de nouveaux pays et en développant ses filières B2B et ses ventes institutionnelles. KickStart a atteint un taux de pénétration de 13% dans les régions où ses activités de vente ont été les plus intenses. Les clients qui utilisent correctement les pompes (plus de 80% des acheteurs) ont enregistré une hausse moyenne de 750 dollars/an de leurs revenus agricoles nets après les 18 premiers mois, en utilisant notamment les pompes pour cultiver et vendre des légumes durant les saisons sèches. Utilisée correctement, la pompe peut être facilement remboursée dès la saison de culture suivante, en 3 ou 4 mois. KickStart s'appuie sur les fonds de donateurs pour financer ses activités de développement de marché, jusqu'à atteindre la taille critique nécessaire à son autonomie.

Taux de change: 1 USD= 84,4 KSH

Sources:

Visites sur le terrain des opérations de KickStart au Kenya, juin 2011. Entretiens avec Martin Fisher, directeur général; Alexandre de Carvalho, directeur des opérations; Oscar Ochieng, responsable financier, budgets et subventions, juin à novembre 2011

Site Internet KickStart: www.kickstart.org

Interlocuteur pour le projet: Alexandre de Carvalho, directeur des opérations: alexandre.de-carvalho@kickstart.org

Living Goods

www.livinggoods.org



Distribution porte-à-porte de produits de santé en Ouganda

Historique de l'organisation: Living Goods (LG) a été fondée en 2007 en Ouganda, dans le cadre d'un partenariat avec BRAC (une importante ONG internationale qui compte plus de 100 000 collaborateurs) mis en place par Chuck Slaughter, un entrepreneur américain. LG s'est donné pour mission de distribuer en porte-à-porte des produits de santé en Ouganda, par le biais d'un modèle de micro-franchises. En 2009, LG a lancé « LG Direct », un second réseau de succursales détenues et gérées par LG, indépendamment du partenariat avec BRAC. LG Direct a pour objectif d'étendre ses opérations à d'autres pays d'Afrique, à commencer par le Kenya en 2013, et d'agrandir sa force de vente en Ouganda et au Kenya de 900 vendeurs aujourd'hui à 2000 d'ici 2 ans. LG lance actuellement un nouveau modèle commercial (LG 2.0), qui vise à améliorer sa couverture et sa rentabilité.

Offre de produits/services et proposition de valeur: La devise de LG est de « fournir aux micro-entrepreneurs les moyens de distribuer des produits de soins et de santé à domicile aux populations les plus pauvres ». Les Promoteurs de Santé Communautaires (CHP) vendent des médicaments (maladies infectieuses, soins des plaies, médicaments contre la toux et le rhume, cachets vermifuges), des produits de santé et de prévention (aliments fortifiés, produits hygiéniques, moustiquaires ou préservatifs), des biens de consommation (savons, serviettes hygiéniques) et des biens durables (fours de cuisson, filtres à eau et lanternes solaires). La gamme de produits contient aujourd'hui plus de 70 articles répartis en quatre grandes catégories:

- *Soins:* Soluté de réhydratation oral, traitement de malaria, déparasitage, amoxicilline, paracétamol.
- *Prévention/ alimentation:* filtres à eau, moustiquaires, préservatifs, vitamine A, fer, trousse de soin sécurisées, contraceptifs oraux, aliments fortifiés, serviettes hygiéniques.
- *Productivité:* lanternes solaires, fours améliorés, chargeurs de téléphone solaires, lunettes de lecture.
- *Biens de grande consommation:* savons, serviettes hygiéniques, couches, dentifrice, lessive, lotions.

Les prix des produits LG sont généralement inférieurs de 10 à 30% à ceux du marché. Les CHP proposent parfois de manière informelle des paiements échelonnés pour les produits ménagers les plus chers (p. ex. les lampes solaires).

Le modèle LG 2.0 distribue essentiellement les mêmes produits, dont des soins prénataux, mais exclut de sa gamme les produits de santé qui nécessitent un suivi et un contrôle qualité accrus (notamment pour la malaria et les infections respiratoires aiguës), ce qui lui permet d'employer plus de CHP à un coût moindre.

Les marges brutes diffèrent sensiblement entre les produits. Les incitations perçues par LG et les CHP pour un même produit (marges de vente en gros et au détail) sont relativement alignées. La marge de vente moyenne pour certains soins représente près du double de la marge de vente moyenne des autres produits. L'adoption de fours de cuisson dans le portefeuille a permis d'augmenter la marge brute.

Chaîne de valeur: Depuis le mois de septembre 2012, 30 succursales locales (dirigées chacune par un gérant) soutiennent un réseau de 825 CHP en Ouganda. Living Goods Direct supervise quelque 300 Promoteurs de Santé Communautaires (240 pour LG 1.0, 60 pour LG 2.0, 600 avec BRAC), à travers 24 agences dans le cadre du partenariat avec BRAC, ainsi que 6 détenues et gérées par LG. LG se fournit auprès d'un nombre limité de fabricants (dont d.light pour les lanternes solaires). Les produits sont expédiés aux agences LG locales, où les CHP s'approvisionnent une ou deux fois par semaine. La majeure partie des ventes s'effectue en porte-à-porte. Les CHP ont aussi accès à du matériel commercial qui leur permet d'installer une mini-boutique chez elles, vendent occasionnellement par le biais de groupes d'entraides et installent des stands dans les marchés.

Résultats: En 2011, LG a touché près de 100 000 foyers (chacune des 650 CHP couvre 160 foyers en moyenne, dont 60-100 foyers représentent la majorité des ventes). Au 4ème trimestre 2011, LG Direct a atteint son seuil de rentabilité au niveau des branches. J-PAL procède actuellement à une étude d'impact ERC pour mesurer l'impact du modèle sur la mortalité des enfants de moins de 5 ans. LG a pour objectif de toucher 3 millions de personnes d'ici 5 ans.

Taux de change: 1 USD= 2500 UGX

Sources:

Visites sur le terrain des opérations de Living Goods, juin 2011. Entretiens avec Chuck Slaughter, directeur général; Molly Christiansen, directrice de la recherche et des partenariats; Chris Murphy, directeur du marketing et du développement, juin-novembre 2011

Interlocuteur pour le projet: Molly Christiansen, directrice de la recherche et des partenariats: mchristiansen@livinggoods.org

Project Dharma

www.dharma.net.in/



Canal de distribution multi-produit en Inde rurale

Historique de l'organisation: Project Dharma (PD) a été fondée en septembre 2009 à Sangli par 8 jeunes professionnels passionnés par l'impact social (dont l'actuel DG Gaurav Mehta), en partenariat avec Pratham, l'une des plus importantes ONG indiennes, et Reuters Market Light (RML), une division de Reuters spécialisée dans la création de services d'information ruraux en Inde. L'objectif initial de la société était de créer des emplois pour la jeunesse rurale, tout en fournissant un canal de vente local pour RML. La société, qui est désormais basée à Delhi, a établi un réseau de distribution rural destiné aux foyers de la base de la pyramide (BoP), qui leur fournit tout une gamme de produits et de services personnalisés conçus pour améliorer leur qualité de vie à un prix abordable. PD est soutenu par la Fondation Shell et est implanté dans 15 districts du Maharashtra, 5 districts du Bihar, 9 districts de l'Uttar Pradesh et 4 districts du Karnataka.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Project Dharma se définit comme « la meilleure interface entre les consommateurs ruraux et les fournisseurs de produits et de services désireux de cibler ce marché rural » et propose à la fois des biens durables et des biens de grande consommation. PD cible les villages de moins de 5000 habitants et commercialise des lanternes solaires (vendues entre 8 et 33 dollars), des chulas (fours de cuisson) Envirofit sans fumée (26-38 dollars), des purificateurs d'eau Pureit (24-44 dollars), des éclairages solaires (80 dollars), des services d'information destinés aux agriculteurs (2-20 dollars), des systèmes de refroidissement (80 dollars) et des aliments fortifiés (0,05 dollar par sachet) dans les régions où les fabricants n'ont pas de canaux de distribution. Depuis 2012, la société s'est également lancée dans la vente de produits de santé de grande consommation, tels que des savons antibactériens, et dans la vente de produits durables productifs, tels que des bicyclettes, des machines à coudre et des systèmes solaires domestiques, pour les clients d'IMF pouvant bénéficier de financement. A l'heure actuelle, PD ne propose pas de financement aux clients pour ses activités principales, mais a piloté divers projets avec options de financement pour les clients d'IMF (sur ses biens durables, dont les lanternes solaires pour écoliers, les fours améliorés pour agriculteurs qui utilisent du bois comme combustible principal, ou des purificateurs d'eau Pureit). La garantie des produits (6 mois pour les lampes solaires et les purificateurs d'eau) et le service après-vente sont pris en charge par les fabricants, les produits étant retournés par l'équipe PD en cas de réclamation.

Chaîne de valeur:

- **Achat et distribution:** Project Dharma achète ses produits auprès de divers fournisseurs. Les produits sont stockés dans des entrepôts avant d'être vendus aux distributeurs locaux (les ventes à ce niveau forment le chiffre d'affaire de PD). Les distributeurs revendent ensuite les produits aux 600 entrepreneurs villageois (VLE) de PD et 1400 détaillants locaux concentrés dans 4 ou 5 districts. Les produits sont livrés au domicile des agents de vente ou des détaillants par les managers de la force de vente.
- **Force de vente:** Les VLE, souvent recrutés parmi des jeunes locaux titulaires au moins d'un diplôme de fins d'études secondaires, reçoivent une formation commerciale assurée par PD. Afin de stimuler les ventes, ils paient comptant les produits avant de les revendre. Les VLE gagnent en moyenne 1800 INR (36 dollars)/mois lorsqu'ils peuvent proposer un financement à leurs clients, et 800 INR (16 dollars) dans les autres cas. Chaque groupe de 8 VLE est étroitement encadré par un 'Bloc Supervisor' (BS) qui leur rend visite deux fois par semaine en moyenne, pour leur livrer les articles à domicile, les aider dans leurs ventes (notamment pour conclure les transactions difficiles), organiser des réunions de village et contribuer à développer les relations du VLE (et de PD en général) avec les autorités locales. Les BS sont supervisés par groupes de 4 à 6 par un responsable des ventes de district (DSM), lui-même placé sous la tutelle d'un responsable des ventes territoriales (TSM). Les équipes sont informées des résultats commerciaux des autres districts afin de créer une compétition interne et stimuler les ventes. Plus de 650 personnes participent aujourd'hui directement à ce projet (dont 20 collaborateurs au siège, 35 superviseurs de vente et 600 VLE, sans compter plus de 1400 détaillants qui vendent des produits PD).
- **Marketing:** PD distribue des brochures et des affiches, qui expliquent les avantages des produits, aux propriétaires de magasins et aux vendeurs. Les fabricants des produits organisent parfois des réunions de vente pour lancer l'activité commerciale ou mettent à disposition leur propre personnel pour épauler les VLE (Pureit par exemple envoie ses propres commerciaux pour aider les VLE à vendre ses purificateurs d'eau en partenariat avec les IMF).

Résultats: Project Dharma a formé plus de 900 VLE issus de milieux défavorisés (dont 25% de femmes - 40% de ces VLE étaient auparavant sans emploi et 600 sont toujours actifs aujourd'hui) et travaille aux côtés de plus de 1400 détaillants. L'entreprise a touché plus de 250 000 consommateurs grâce à ses produits à fort impact social. La croissance annuelle des ventes est supérieure à 100% et PD espère atteindre le seuil de rentabilité opérationnelle d'ici 2013-14. Les lampes solaires et les fours de cuisson sans fumée de Project Dharma permettent à ce jour d'économiser plus de 1000 tonnes de CO₂ par an.

Taux de change: 1 USD= 50 INR

Sources:

Visite sur le terrain des opérations d'Aurangabad dans le Bihar, les 30-31 août 2012; avec Pankaj Kumar, directeur du développement et de la recherche produits; Saurav Kumar, DSM; Mritunjay Kumar Vaday et Amit Kumar, BS; Gautam Kumar Pandey, Anil Kumar Pandey et Sashibushan Kumar, VLE; et plusieurs clients.

Entretien avec Gaurav Mehta, directeur général, 7 septembre 2012

Interlocuteur pour le projet: Gaurav Mehta, directeur général: gmehta@dharma.net.in

Sakhi Retail Private Limited (SRPL)

www.sspindia.org/SSP-SB-SakhiRetail.html



Vente de produits innovants en Inde à travers un réseau de distribution direct

Historique de l'organisation: Suite au tremblement de terre qui a frappé l'Etat indien du Maharashtra en 1993, l'ONG Swayam Shikshan Prayog (SSP – « Autonomisation par l'éducation ») a été créée dans la région de Latur, pour aider à la reconstruction en étroite collaboration avec la communauté locale, en mettant notamment l'accent sur le rôle des femmes. Au fil des années et à la demande de ses membres féminins, SSP a participé à la création de groupes d'entraide (SHG) et créé une IMF (SSK) destinée à répondre à leurs attentes. En 2005, British Petroleum a fait appel au vaste réseau de femmes mis en place par SSP pour concevoir un prototype de four de cuisson amélioré, adapté au marché rural indien. Le four Oorja a été lancé en 2007 et sa distribution a été confiée à SSP. En 2008, BP a décidé de se retirer du projet Oorja, amenant ainsi SSP à créer en 2009 la Sakhi Retail Private Limited (SRPL), un réseau de distribution spécialement conçu pour les fours Oorja et autres produits innovants à fort impact social. L'objectif était d'une part de mettre ces appareils à la disposition des populations défavorisées et d'autre part d'offrir de nouvelles sources de revenus et de développer les compétences entrepreneuriales de femmes à faibles revenus, souvent illettrées - les femmes Sakhi.¹⁵

Offre de produits/services et proposition de valeur: SRPL propose des produits auxquels les populations n'auraient normalement pas accès, en s'appuyant sur des habitantes locales chargées de conseiller les clients sur les produits. Le réseau de distribution SRPL offre toute une gamme de produits, dont des granulés de biomasse pour fours Oorja (1 dollar pour 5 kg), des fours Oorja (19 dollars pour le modèle de base), des chauffe-eau solaires Honeywell (entre 350 et 750 dollars selon le modèle), des purificateurs d'eau Pureit d'Unilever (20 dollars pour la version de base), des lanternes solaires d.light (de 10 à 30 dollars selon le modèle) et de nombreux autres produits novateurs (Aquatabs, mini-frigidaire Godrej ChotuKool, engrais organiques, compléments alimentaires pour bovins, etc.). Tous les produits technologiques sont couverts par une garantie fabricant de 6 mois et les clients peuvent contacter les techniciens des entrepôts SRPL en cas de problèmes. SRPL ne fait pas de financement, mais les membres des groupes d'entraide peuvent bénéficier de prêts à travers leur organisation.

Chaîne de valeur: 7 employés et 3 entrepôts alimentent le réseau de distribution porte-à-porte de 400 Sakhis qui couvrent 700 villages du Maharashtra. Les entrepôts achètent les produits à un prix négocié entre les fournisseurs et SRPL. SRPL livre les produits directement aux Sakhis, qui sont alors chargées de les promouvoir et de les vendre aux consommateurs, en porte-à-porte ou en à travers des démonstrations pour les nouveaux produits. Elles assurent les ventes depuis leur domicile. En tant que micro-franchisées, les Sakhis achètent leurs propres stocks (-200 dollars d'investissement initial, financé par un prêt pour 40% d'entre elles). La marge commerciale (qui représente 10-20% du prix de détail selon le produit) est partagée entre les Sakhis (60%) et SRPL (40%). Les clients peuvent également s'approvisionner directement dans les entrepôts, qui ont été convertis en showrooms depuis 2010 (les clients urbains les plus aisés achètent les produits les plus coûteux, tels que les chauffe-eau solaires, directement depuis les entrepôts).

Résultats: Au plus fort de son activité, SRPL a atteint plus de 70 000 foyers, grâce aux 850 Sakhis initialement formées. Plus de 60% de ces clients ne connaissaient pas le produit avant leur achat, tandis que 20% l'ont découvert lors d'un événement commercial ou d'une réunion de groupe d'entraide organisée par les Sakhis, ce qui démontre la capacité de persuasion des Sakhi. Les Sakhis disent elles-mêmes avoir amélioré leurs capacités entrepreneuriale et commerciale grâce à SRPL.

En 2011-12, SRPL a réduit ses opérations et fermé 4 de ses 7 entrepôts, victime de son succès, la plupart des Sakhis ayant saturé leurs territoires (en lampes solaires et fours de cuisson). Suite à ces fermetures, une centaine de Sakhis ont conservé leur activité en 2011-12. SRPL s'efforce aujourd'hui d'améliorer son modèle économique avant de relancer ses opérations, notamment en ajoutant à sa gamme des produits « pull » (c.-à-d. des produits qui répondent à une demande existante, tels que des saris et des bijoux) afin d'assurer un revenu durable aux Sakhis et à SRPL. SRPL avait réalisé un chiffre d'affaires de plus de 250 000 dollars en 2009-10 et 2010-11, contre 55 000 dollars (taxes comprises) en 2011-12, suite à ces fermetures et à un changement législatif défavorable concernant les chauffe-eau solaires.¹⁶ Par ailleurs, SRPL a perçu 16 000 dollars d'honoraires de conseil de la part d'entreprises désireuses de

¹⁵ Les Sakhi ne sont pas recrutées parmi les femmes les plus pauvres. Elles sont généralement issues de la tranche supérieure du BoP en termes de revenus et jouissent d'une bonne réputation au sein de leurs communautés.

¹⁶ Les ventes de chauffe-eau solaires ont chuté de 50 000 à 10 000 dollars, en raison des subventions accordées aux chauffe-eau solaires fabriqués en Inde, ce qui n'était pas le cas du modèle vendu par SRPL.

s'implanter sur le marché rural et souhaiterait faire croître cette activité à 40% de ses revenus dans les années à venir. En octobre 2012, SSP, l'ONG sœur de Sakhi Retail, a obtenu des aides de plus d'1 million de dollars US dans le cadre du programme « wPOWER » mené conjointement par USAID et l'Inde (l'objectif étant de permettre aux femmes de bénéficier des opportunités de croissance économique dans le domaine de l'énergie propre) afin de recruter 1000 Sakhis et atteindre 200 000 clients dans les Etats du Bihar et du Maharashtra. Après avoir démontré, avec le projet Oorja, qu'il est possible de transformer des femmes compétentes en force de vente locale et d'atteindre ainsi des taux de pénétration très élevés pour des produits à fort impact social même sans prêts, SRPL a aujourd'hui l'occasion de s'appuyer sur ce financement de 3 ans pour améliorer son mix-produits et réorganiser sa force de vente, afin d'assurer la viabilité financière des Sakhis et de SRPL sans recourir à des subventions supplémentaires.

Taux de change: 1 USD= INR 50

Sources:

Visite sur le terrain de SRPL, du 24 au 26 mai 2012. Entretien avec Patil Upmanyu, directeur général, 25 mai 2012

Rapport sur l'accès à l'énergie de l'IFC

Intellectap, Modèles de distribution capillaire, 2011

Milaap, Rapport d'activité de SSP, 2010

www.sspindia.org

Sakhi Retail, Note sur Sakhi Retail, 2010

Plan d'affaires de Sakhi Retail, 2010

www.changemakers.com

<http://www.changemakers.com/fr/node/78705>

www.aylluinitiative.org

<http://aylluinitiative.org/indiamap/sakhi-retail/>

www.techsangam.com

<http://www.techsangam.com/2011/07/12/sakhi-retail-maharashtra-rural-distribution-and-marketing-network/>

Interlocuteur pour le projet: Upmanyu Patil, DG: upmanyupatil@gmail.com

SaniShop

www.worldtoilet.org/wto/index.php/our-works/sanishop



Toilettes domestiques, Cambodge

Historique de l'organisation: SaniShop est une initiative de la World Toilet Organization (WTO), lancée en 2008 au Cambodge pour promouvoir la vente de toilettes bon marché en Asie du Sud Est. Le projet pilote, financé par USAID, a été lancé avec le concours de LIEN et de l'Université de Caroline dans la province de K. Speu fin 2009. Ce projet pilote reposait uniquement sur des subventions et s'appuyait sur des agents publics locaux pour effectuer les ventes et les contrôles. Fin 2010, SaniShop a décidé de tester une autre approche dans la province de K. Chhnang, en utilisant les produits et réseaux développés jusqu'alors, tout en se détachant du soutien des agents publics. A la fin du pilote de la province de K. Speu, la prise en charge des opérations a été confiée à WaterSHED, (programme financé par USAID). SaniShop s'oriente aujourd'hui vers une approche de marché, où elle s'efforcera de récupérer une partie de ses coûts d'exploitation en facturant des droits de franchise aux producteurs de latrines. La société teste cette approche dans 6 autres provinces depuis le début de l'année 2012.

SaniShop a entamé son expansion internationale fin 2011 en Inde, avec un franchiseur principal, eKutir (une entreprise sociale qui incite les entrepreneurs locaux à fournir divers biens et services aux agriculteurs en s'aidant de solutions informatiques) et au Vietnam en 2012, (où le parti communiste local prend en charge la mise en place d'un réseau de vendeurs, tandis que SaniShop s'occupe de la production). Le prochain pays d'expansion devrait être le Nigeria.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Au Cambodge, SaniShop a organisé la chaîne d'approvisionnement locale de toilettes domestiques¹⁷ à un prix inférieur de 30% aux autres alternatives commerciales (mi-2012, le prix d'une latrine en béton à simple fosse, sans abri, était de 40 dollars environ, avec livraison à domicile dans les 3 jours). Mis à part les latrines, divers types d'abri sont disponibles dans un large éventail de prix (de 5 dollars à plus de 200 dollars); SaniShop n'organise pas la fourniture de ces abris, mais identifie, pour les vendeurs, les ateliers capables de les fournir aux clients. L'installation des latrines, facturée entre 5 et 10 dollars, fait également partie de l'offre et est alors généralement confiée aux ouvriers du fabricant ou à des artisans locaux. Les latrines à fosse simple doivent être vidangées tous les 3 ou 5 ans; ce service est à la charge des villageois (au prix de 5 dollars la fosse) et est effectué par une entreprise locale spécialisée.

SaniShop propose des latrines de qualité à prix abordable aux familles à faibles et moyens revenus et leur permet ainsi d'accéder à un luxe jusque-là réservé aux habitants les plus aisés du village. La proposition de valeur des toilettes SaniShop repose sur des latrines de qualité, livrées et installées dans les 3 jours, à un prix inférieur de 30% aux autres latrines commerciales (et inférieur de 80% au prix perçu, c'est-à-dire au prix d'une latrine en béton estimé par les villageois).

Chaîne de valeur: Au Cambodge, SaniShop a mis sur pied une chaîne d'approvisionnement locale basée sur un modèle de « franchise sociale », dans lequel elle identifie, sélectionne, forme et accompagne les maçons locaux (les franchisés SaniShop) chargés de construire les toilettes. SaniShop met aussi en place un réseau de vendeurs qui assure la promotion des produits auprès des villageois.

Pour ce faire, SaniShop coopère étroitement avec le gouvernement local, notamment pour les études de faisabilité et d'évaluation des besoins de la population rurale, l'identification des maçons, l'identification et le recrutement des vendeurs et les campagnes WASH (Assainissement, Eau et Hygiène).

Une fois les entrepreneurs et les partenaires locaux identifiés, SaniShop procède à la sélection finale des maçons et des commerciaux (selon des critères prédéfinis), les forme et les accompagne activement pendant 3 mois avant de se retirer progressivement en assurant uniquement le suivi des ventes.

Sur le plan de la fabrication des latrines, SaniShop identifie et recommande également des fabricants et des importateurs spécialisés (p. ex. pour les moules en métal et les parties en céramique).

¹⁷ SaniShop est un ardent défenseur de l'agnosticisme technologique – au Cambodge, la technologie utilisée est celle d'une latrine à simple fosse (qui peut être ultérieurement convertie en latrine à double fosse).

Résultats: Grâce à son réseau de franchisés et de partenaires, SaniShop avait vendu 23 000 latrines dans 8 provinces et 2800 villages au mois d'avril 2012. La société vend aujourd'hui en moyenne 1140 latrines par mois¹⁸ dans les 6 provinces où elle promeut activement la franchise SaniShop (à travers 636 commerciaux et 57 fabricants).

Le fait que SaniShop facilite la chaîne de valeur locale plutôt qu'elle ne la gère lui a permis de développer ses activités à partir d'un budget limité (5 employés locaux, pour un budget d'exploitation total estimé à 86 000 dollars en 2012, soit 5-6 dollars environ par latrine vendue). Après 3 ans d'exploitation, SaniShop examine la possibilité de facturer aux fabricants des « droits de franchise » de 2 dollars par latrine vendue afin de couvrir ses frais d'exploitation. Elle ne dispose que d'une visibilité très limitée quant à savoir a) si et dans quelle mesure cette approche fonctionnera et b) si d'autres modèles seraient plus porteurs à long terme (p. ex. une commission sur les ventes est plus acceptable qu'un paiement important à l'avance, mais dans la mesure où la valeur du franchiseur diminuera avec le temps, SaniShop pourrait éprouver des difficultés croissantes à demander une commission).

Compte tenu de l'objectif global – bâtir une chaîne d'approvisionnement locale financièrement viable – les franchisés et les commerciaux SaniShop se concentrent essentiellement sur les clients qui peuvent et veulent payer. En termes de profil, cela signifie que la majorité des clients sont des ménages à revenu moyen (à quelques exceptions près parmi les clients les plus pauvres).¹⁹ Dans la mesure où il s'agit d'un segment limité du Cambodge rural (10-20% de la population), SaniShop a atteint un taux de pénétration de 13% lors de sa première année d'existence, mais la vitesse de pénétration diminue sensiblement la seconde année (6% de pénétration additionnelle en moyenne).

Les performances de vente dans une localité donnée semblent dépendre de 3 facteurs:

- Existence de programmes de latrines subventionnés: Les résultats dans certaines provinces ont considérablement chuté après l'introduction de programmes subventionnés à grande échelle (p. ex. dans le K. Chhnang).
- Proportion de villages par fabricant et vendeur: Si l'on se base sur les chiffres des 3 dernières années (en prenant le taux de pénétration réel comme critère de référence), il semblerait qu'il soit nécessaire d'avoir, en moyenne, pas moins de 3 villages par vendeur et 30 villages par fabricant, si l'on veut préserver un niveau de ventes individuelles suffisamment élevé et motivant. Cette proportion doit être encore plus élevée durant la seconde année d'exploitation (lorsque les entrepreneurs les moins performants quittent le programme). L'équipe SaniShop pourrait donc être plus sélective et travailler avec un nombre plus limité de partenaires, individuellement plus performants.
- Profil des vendeurs: Les agents publics, pour des raisons d'accès, de connaissances et de crédibilité, obtiennent souvent de meilleurs résultats que les auto-entrepreneurs locaux recrutés parmi les villageois. Parmi les agents publics, les conseillers communaux (chargés de toute la commune) arrivent à couvrir au mieux plusieurs villages; les chefs de village sont les deuxièmes plus performants.
- Niveau de soutien fourni par l'équipe SaniShop: Depuis le début de l'année 2012, l'équipe SaniShop a opté pour une stratégie de développement ambitieuse (avec 7 provinces couvertes par 2 formateurs). Cette approche semble s'être traduite par une réduction du taux de pénétration, du fait que SaniShop n'a pas encore trouvé le moyen de demander aux fabricants/commerciaux les plus performants d'encadrer leurs homologues moins efficaces.
- *Saisonnalité:* 90% des ventes sont faites en 7 mois.

18 Moyenne estimée pour toute l'année (compte tenu de la saisonnalité).

19 Une famille à revenu moyen vit généralement dans une maison en bois/bambou traditionnelle, gagne de 1000 à 2000 dollars par an, possède des terres (2-4 hectares), une moto, un téléviseur, plus d'1 téléphone portable (pour un coût de recharge moyen de 10 à 30 dollars par mois). Elle achète parfois de l'eau en bouteille (surtout pour les enfants), utilise du bois de chauffage pour faire la cuisine et un accumulateur pour l'éclairage. Une famille à hauts revenus habite une maison en dur, possède plus de terres (plus de 3-4 hectares), des vaches, un téléviseur, un pick-up et une ou plusieurs motos. Une famille pauvre vit dans une petite maison traditionnelle, gagne 500 dollars en espèces par an, ne possède pas ou peu de terres (1 hectare max.), et a souvent 1 téléphone portable (pour un coût de recharge maximum de 5 dollars par mois).

La plupart des prospects ciblés (plus de 80%) déclarent préférer l'option d'abri la plus chère (c.-à-d. en ciment à 200+ dollars). Certains attendent d'avoir assez d'argent pour acheter la latrine et l'abri, d'autres achètent la latrine (car ils estiment qu'ils font une bonne affaire et craignent que les prix n'augmentent) et la stockent en attendant (ceux-là représentent environ 40% des clients). Cela semble indiquer que les clients sont davantage prêts à payer pour le statut social que leur apporteront des latrines, que pour leurs bénéfices de santé.

SaniShop ne contrôle pas l'impact sur la santé ni l'utilisation effective des latrines et estime que cela est du ressort de l'Etat.

Taux de change: 1 USD=4000 KHR

Sources:

Visite sur le terrain en compagnie de l'équipe SaniShop Cambodge les 22-24 mai 2012 (district de Komchania, province de Prey Veng); entretiens avec M. Pich Sen (fabricant de latrines) et Yam Yorn (commercial)

www.worldtoilet.org/wto/index.php/our-works/sanishop,

Entretien avec Jack Sim le 11 avril 2012

<http://reworktheworld.org/Portals/2/Documents/Project%20Descriptions.pdf>;

Interlocuteur pour le projet: Sokun Sum, responsable de programme national: sokun@worldtoilet.org

SELCO

www.selco-india.com

Des solutions et des services d'énergie durable en Inde



Historique de l'organisation: Fondée en 1995 par le Dr Harish Hande, SELCO assure la distribution de systèmes solaires (SHS) dans l'Etat indien du Karnataka. Basée à Bangalore, elle se définit elle-même comme un « intégrateur de systèmes et un prestataire de services, soucieux de répondre aux besoins d'une population rurale pauvre en privilégiant la qualité plutôt que la quantité ». Au fil des années, SELCO s'est forgé une solide réputation internationale pour l'impact social de son action. La société a notamment remporté le Prix Ashden deux fois, celui de l'Energie durable en 2005 ainsi que celui pour « résultats exceptionnels » dans le secteur de l'énergie en 2007. Harish s'est vu, entre autres, décerner le prix de l'Entrepreneur social de l'année en 2007 et le Prix Ramon Magsaysay (qui fait parfois figure de Prix Nobel pour l'Asie) en 2011. Depuis son lancement, le modèle économique de SELCO suscite un grand intérêt de la part d'investisseurs sociaux, intérêt qui s'est traduit par des investissements de 1,7 million de dollars (au total) de la Good Energies Foundation, de la Lemelson Foundation et d'E+Co (fonds d'investissement pionnier spécialisé dans les projets d'énergie pour les populations démunies).

Offre de produits/services et proposition de valeur: SELCO propose toute une gamme de systèmes solaires personnalisables (avec panneau solaire, batterie, régulateur et lampes), adaptés aux besoins des clients et à leur capacité de remboursement, le tout appuyé par un service clientèle efficace (tous les clients se trouvent à moins de deux heures de route de leur agence locale: toutes les réclamations peuvent être ainsi traitées dans les 24 heures, avec intervention sur place de techniciens dans les 48 heures). Le système à quatre lampes (le plus vendu, avec plus de 50% des ventes) est proposé à 330 dollars environ, installation comprise, avec contrat d'entretien d'un an, garantie de 8 ans pour le panneau et de 5 ans pour le reste du système. SELCO aide les clients qui ne peuvent payer comptant à obtenir un crédit auprès de banques traditionnelles (essentiellement des banques rurales régionales) pour 70% des clients ou par le biais des groupes d'entraide existants. Les conditions de prêt prévoient généralement un versement initial de 15% puis des paiements échelonnés sur 5 ans maximum à un taux d'intérêt de 13% environ. SELCO offre également une garantie de crédit aux clients qui sont trop pauvres pour verser l'acompte de 15%, au cas par cas et selon leur mérite (pour environ 5% des clients de SELCO).

- Les systèmes solaires individuels représentent 80% des ventes de SELCO.
- Les systèmes solaires communautaires (écoles, hôpitaux) ou pour les habitations plus importantes (clients plus aisés) représentent 10% des ventes.
- Les chauffe-eau solaires représentent 10% des ventes.

Chaîne de valeur: SELCO achète tous les composants de ses systèmes solaires auprès de diverses entreprises indiennes. Le montage final est effectué par des techniciens SELCO directement chez les clients. SELCO est organisée en 28 agences locales (appelées Energy Service Center) qui emploient 160 personnes environ (dont 60 techniciens, 45 commerciaux, 28 gérants d'agence et 28 administrateurs), auxquels viennent s'ajouter 20 personnes au siège de la société, plus une soixantaine de « partenaires commerciaux » actifs qui touchent une commission sur les ventes (et apportent environ 10% du chiffre d'affaires total) et des « partenaires techniques » qui assurent des services de réparation contre honoraires. Chaque agence couvre un rayon de 25 à 50 km. 23 agences sont situées dans le Karnataka, les autres étant implantées dans le Gujarat et le Kerala. Les agences locales gèrent elles-mêmes leur marketing (essentiellement par le biais de démonstrations et activités de promotion directe) ainsi que les ventes, l'installation et la maintenance des SHS. On compte 1 agence régionale pour 5 agences locales. L'embauche du personnel est actuellement confiée aux directeurs régionaux ou est faite de manière centralisée lors de besoins importants.

Résultats: Depuis 1995, SELCO a vendu des SHS à 135 000 ménages, entreprises et institutions (écoles, séminaires et cliniques) en zone rurale. Un SHS favorise l'épargne (une fois le système amorti grâce aux économies en kérosène), améliore la santé (réductions des émissions de fumée toxique), l'éducation des enfants (qui peuvent étudier le soir) et permet de prolonger l'activité économique grâce à un meilleur éclairage le soir.²⁰ En 2011, SELCO a réalisé un chiffre d'affaires de 2,9 millions de dollars (en baisse de 2%, malgré une augmentation du volume de vente de près de 15% en 2010, contrebalancée par des ventes accrues aux clients les plus pauvres qui achètent des systèmes moins coûteux) et 90 000 dollars de bénéfices (+ 60% grâce à la baisse du coût des systèmes solaires). Les taux de remboursement dépassent 97%. SELCO vend également du crédit carbone sur le marché volontaire à la Carbon Neutral Company. Côté impact social, les clients SELCO apprécient le fait que leurs enfants puissent désormais étudier le soir dans de meilleures conditions et qu'ils puissent eux-mêmes travailler plus tard (surtout pour les femmes qui font de l'artisanat à domicile),

20 Etude sur l'impact WRI 2007.

ayant ainsi une productivité accrue et des revenus en hausse. Le dernier impact mentionné est la diminution des fumées et des risques pour la santé par rapport aux lampes à kérosène. SELCO procède à des études d'évaluation de l'impact social supplémentaires pour recueillir les réactions de ses clients et mesurer leur degré de satisfaction. SELCO poursuit aujourd'hui son expansion au Karnataka, où elle envisage d'ouvrir 8 nouveaux centres en 2012 (en plus des 28 centres qui existent déjà), tout en se diversifiant progressivement dans d'autres produits d'énergie propre (p. ex. chauffe-eau solaires, fours de cuisson) et en lançant un centre d'incubation pour les produits spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des populations pauvres. SELCO s'est donné pour objectif d'atteindre le seuil des 200 000 systèmes vendus d'ici 2014.

Taux de change: 1 USD= INR 50

Sources:

Visite sur le terrain des opérations de SELCO, 17-19 mai. Entretiens avec Sree Harsha Karanam, cadre supérieur; Ananth Aravamudan, directeur technique principal chez SELCO Labs; Mme Ramamani Rao, manager – Projets de mission; M. Krishnaraj, gérant de la succursale de Puttur; M. Radhakrishna, gérant de la succursale de Sullia

Site Internet de SELCO: www.selco-india.com

Analyse Hystra antérieure

UNDP, Développer des marchés inclusifs, SELCO: l'éclairage solaire pour les pauvres, 2011

Rapport sur l'accès à l'énergie de l'IFC, 2011

Alekal, Les bonnes pratiques d'expansion durable des technologies d'éclairage dans le BoP, 2005

McNall, Hershauer, Le secteur du développement durable. Tendances, politiques, pratiques et réussites, 2011

<http://books.google.fr/books?id=48czEtUY908C&pg=RA2-PA240&lpg=RA2-PA240&dq=selco,+The+Business+of+Sustainability,+Trends,+Policies,+Practices,+and+Stories+of+Success,+2011&source=bl&ots=5JpeFF21Da&sig=R4RGrAnzuEiP75eTAz5LmW9EKVg&hl=fr&sa=X&ei=IW0eT8i4FsPU8QPxbSbDw&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

National Research Council (U.S.A.), Mobiliser les entreprises scientifiques dans le domaine de l'énergie, de l'eau et des médicaments au Nigeria, 2007

http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=11997&page=77

<http://nexus.som.yale.edu/design-selco/>

<http://forbesindia.com/article/work-in-progress/selcos-harish-hande-wants-to-spread-the-light/32048/1>

<http://www.thehindubusinessline.com/features/brandline/article2942972.ece>

Interlocuteur pour le projet: Mme Ramamani Rao, manager – Projets de mission: ramamani@selco-india.com

Soluciones Comunitarias (SolCom) Une entreprise sociale de Community Enterprise Solutions

www.cesolutions.org

www.solucionescomunitarias.com

Modèle de « micro-consignation » (Micro-consignment / MCM) au service de la vente de solutions de santé, d'énergie et d'alimentation améliorée



Historique de l'organisation: Van Kirk et Glickley étaient tous deux volontaires des « Peace Corps » au Guatemala de 2001 à 2003. Van Kirk remarqua un jour que les touristes visitaient régulièrement la ville de Nebaj, où il travaillait, mais en repartaient rapidement sans dépenser d'argent sur place en raison du manque d'infrastructure. Il investit alors une partie de ses propres fonds dans plusieurs entreprises touristiques, l'idée étant d'aider l'économie locale par la création d'emplois, tout en encourageant les touristes à séjourner plus longtemps à Nebaj et à dépenser leur argent en biens et en services. La vision stratégique à long terme était de permettre aux entrepreneurs locaux de se voir transférer la propriété des entreprises à travers leur apport en travail personnel, afin qu'ils puissent prendre le relais une fois leur autonomie financière et administrative atteinte. Ce seuil a été franchi début 2004 et les entreprises continuent à fonctionner de manière rentable aujourd'hui.

Van Kirk a réinvesti les bénéfices de ces entreprises touristiques dans un projet de fours à bois. Il s'est cependant aperçu que simplement donner les fours limitait la capacité de distribution du projet. Il a donc développé ce qui allait devenir le modèle de micro-consignation (MCM), afin de donner aux entrepreneurs locaux les moyens de produire, promouvoir et vendre ces fours. Les matériaux sont fournis en consignation à un taux d'intérêt zéro aux entrepreneurs locaux, qui les vendent aux familles à faibles revenus. Ce modèle vise non seulement à fournir un produit essentiel et de qualité à un coût abordable aux villageois, mais aussi à offrir de nouvelles opportunités de revenus aux entrepreneurs locaux individuels. Peu après le lancement de cette initiative, Glickley s'est joint à Van Kirk pour développer et étendre cette initiative.

En mars 2004, Van Kirk et Glickley ont été chargés par la fondation Scojo (aujourd'hui VisionSpring) de trouver un moyen efficace de distribuer des lunettes de lecture aux villageois à faibles revenus du Salvador, sachant que 90% des plus de 40 ans nécessitent des lunettes. Van Kirk et Glickley ont développé et adapté l'approche MCM pour assurer la distribution de lunettes pour VisionSpring, et se sont aperçus que cette approche était applicable en principe à une myriade de produits et de services. Tous deux ont alors fondé Community Enterprise Solutions (CE Solutions) en 2004, une organisation à but non lucratif basée aux États-Unis, chargée de tester, développer et mettre en œuvre le modèle MCM afin de permettre aux villages isolés des pays en développement d'accéder à des produits et des services essentiels.

En 2005, une entreprise sociale sœur, baptisée Social Entrepreneur Corps, a vu le jour pour apporter un soutien financier et en ressources humaines à CE Solutions. Plus de 550 étudiants issus de plus de 50 universités ont déjà participé à ce programme et aidé CE Solutions sur le terrain.

En 2006, CE Solutions a fondé Soluciones Comunitarias (SolCom), une organisation guatémaltèque chargée de gérer les futures initiatives MCM dans la région. SolCom est une entreprise sociale détenue et gérée par des entrepreneurs, anciens vendeurs du modèle MCM qui ont gravi les échelons de l'entreprise, à qui la propriété de l'entreprise a été transférée en récompense du travail accompli. L'ensemble des bénéfices de CE Solutions faits sur les ventes MCM est réinvesti pour favoriser un développement économique durable à long terme de l'entreprise, et une croissance locale. CE Solutions et Social Entrepreneur Corps font office de partenaires stratégiques de SolCom.

CE Solutions a étendu ses opérations à d'autres pays, dont l'Équateur en 2009, le Nicaragua en 2010, l'Afrique du Sud en 2011 et la République Dominicaine/Haïti en 2012. Des projets pilotes sont en cours pour développer le modèle MCM au Pérou et au Mexique.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Les biens fournis par SolCom doivent satisfaire des critères stricts pour pouvoir être distribués via le modèle MCM. Les produits vendus à travers les MCM *ne sont pas* vendus par d'autres organisations dans les territoires concernés. Le modèle MCM est un précurseur qui ouvre de nouveaux marchés. Les avantages sociaux et économiques des biens (gains de productivité, épargne, etc.) doivent être évidents. SolCom propose aujourd'hui au Guatemala des fours améliorés (depuis 2004), des lunettes de lecture (2004), des lunettes de protection contre les UV (2005), des gouttes pour les yeux (2006), des systèmes de purification d'eau (2008), des graines (2008), des ampoules à basse consommation (2008), des lampes solaires (2010), des kits d'alimentation familiaux (2011), et des systèmes solaires (2012). SolCom teste actuellement des moustiquaires,

divers produits solaires plus sophistiqués, différents produits de filtration d'eau, de nouveaux fours améliorés et des bouchons d'oreilles. SolCom offre la possibilité de payer par mensualités (maximum six mois) sans intérêt pour les produits de plus de 100 dollars (fours de cuissons et systèmes d'irrigation) ainsi que pour certains purificateurs d'eau.

Chaîne de valeur: SolCom offre l'opportunité à des habitants locaux de devenir entrepreneur MCM chargé de fournir l'accès à des produits et services à fort impact social pour les familles du BoP. Plus de 300 entrepreneurs ont suivi une formation à ce jour, dont environ 70 au Guatemala. Au cours des 4 dernières années, SolCom s'est concentrée sur l'augmentation de solutions et services fournis par les entrepreneurs plutôt que sur l'augmentation du nombre d'entrepreneurs. Des coordinateurs régionaux, souvent appuyés sur le terrain par des consultants CE Solutions à leurs débuts, identifient, forment, équipent et apportent un soutien continu aux entrepreneurs. La formation est un processus d'auto-sélection de six à huit semaines, en classe et sur le terrain, à la suite duquel les entrepreneurs peuvent organiser leur première campagne de vente indépendante dans les villages. Les entrepreneurs, ou «Asesores Comunitarias» (AC), sont chargés d'identifier les besoins des communautés et d'en discuter avec le coordinateur régional. SolCom recherche alors des solutions appropriées, qu'elle teste sur le plan technique et avec les communautés concernées. Une fois retenus, les produits sont commandés en gros auprès des fabricants et expédiés vers des bureaux régionaux où les AC collectent leurs stocks une fois par mois et paient pour les produits qu'ils ont vendus. Le processus de sélection des produits remonte du terrain d'une part, ou peut venir d'une proposition de produits par les équipes CE Solutions d'autre part. La démarche est donc soit de répondre à un besoin non satisfait, soit de proposer une solution existant ailleurs et de voir si elle correspond à une demande locale.

En arrivant dans un nouveau village, les AC rencontrent tout d'abord les autorités locales, afin de s'assurer de leur soutien et de s'accorder sur un lieu public pour organiser leur campagne. Ils promeuvent ensuite la campagne par le biais de radios locales, de prospectus et d'affiches, ainsi qu'en dialoguant avec les membres et les responsables communautaires pour que ces leaders d'opinion deviennent des porteurs de leur cause. Au cours de la campagne, qui se déroule en général dans un délai de cinq jours suivant l'annonce initiale, les AC commencent souvent par offrir des examens oculaires gratuits et font la démonstration des produits proposés. Pour les produits plus volumineux, tels que les fours de cuisson, les AC doivent tout d'abord qualifier la demande: ils informent leur bureau régional s'ils parviennent à créer un groupe d'au moins cinq personnes intéressées. Le bureau régional de SolCom organise alors une démonstration, effectue les ventes et monte les fours sur place (pour simplifier cette démarche, les nouveaux fours sont préfabriqués). Les agences régionales abritent souvent un magasin MCM, qui permet en particulier de stocker les produits dont la distribution s'avère plus difficile à travers le modèle de campagne MCM traditionnel (tels que les systèmes d'irrigation, les fours de grandes dimensions et les produits de filtration d'eau). Cette approche permet une combinaison de stratégie «pull» et «push».

Les AC sont supervisés par des coordinateurs régionaux (un pour 15 AC maximum). La plupart des AC travaillent à deux pour des raisons de sécurité (les femmes hésitant parfois à voyager seules), de motivation, de réduction des risques et d'efficacité (l'un des AC effectue les examens oculaires, pendant que l'autre s'occupe de la vente).

Résultats: (note: **ces résultats ne concernent que le Guatemala**)

- *Pour les clients finaux:* depuis sa création, SolCom a vendu près de 100 000 produits, à travers 3000 campagnes de village. La vente de ces produits représente plus de 3 millions de dollars d'économies ou de gains de productivité (impact économique net)²¹ selon CE Solutions. En 2011-2012, SolCom a vendu près de 30 000 produits au Guatemala et touché directement plus de 80 000 personnes.
- *Pour les entrepreneurs:* SolCom a formé plus de 300 entrepreneurs, dont 70 environ sont actuellement actifs au Guatemala.²² Ces derniers ont gagné collectivement plus de 150 000 dollars à travers leur travail. Chaque paire d'AC gagne environ 65 dollars par mois pour 4 ou 5 jours de travail (2 jours de campagne, 2 campagnes par mois et 1 jour de prospection), soit plus ou moins le salaire minimum pour un emploi à temps plein. Les meilleurs AC peuvent gagner jusqu'à 140 dollars par mois. Le rôle de confiance assumé par les AC leur procure un sentiment de fierté accrue dans la mesure où ils répondent aux besoins de leurs communautés. Les entrepreneurs ont un taux de turnover annuel de 20%, ce qui est remarquablement faible pour ce type de modèle à temps partiel et à base de commissions.

21 Intro CE Solutions, réalisée par Peery Film Fellows sur Vimeo <http://vimeo.com/30551159>, chiffres mis à jour avec les résultats 2012

22 Rapport d'impact été 2012, <http://www.socialentrepreneurcorps.com/Documents%20PDF/SocialEntrepreneurCorps2012ImpactReport.pdf>

- *Pour SolCom*: SolCom a réalisé un chiffre d'affaires brut combiné de 450 000 dollars environ en 2011 et 2012 et table sur des revenus de 300 000 dollars environ pour 2013. La société réinvestit ses bénéfices dans son développement et a déjà atteint son seuil de rentabilité.

Taux de change: 1USD= 7.82Q

Sources:

Visite sur le terrain des opérations au Guatemala, 7-9 novembre 2012. Entretien avec Miguel Brito, directeur général; Ricardo Guzmán, directeur régional; Luke Burchell et Anna Moccia-Field, consultants CE Solutions sur le terrain

Entretien avec Greg Van Kirk, co-fondateur, avril 2012 et décembre 2012

Intro CE Solutions réalisée par Peery Film Fellows sur Vimeo <http://vimeo.com/30551159>

Rosenberg, T., 31 janvier 2011. « Lorsque le microcrédit ne convient pas. » New York Times. opinionator.blogs.nytimes.com/2011/01/31/when-microcredit-wont-do/#more-78775

Smith, B., 20 mai 2011. « Entreprenariat social: le modèle de micro-consignation. » Forbes. www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/05/10/social-entrepreneurship-the-microconsignment-model/

Social Entrepreneur Corps. 2012. www.socialentrepreneurcorps.com

Le modèle de micro-consignation. 2012. Comment classifier les différentes solutions? <http://microconsignment.com/products/>

L'actualité sur le terrain 2012: Las Mercedes, le Nicaragua accueille ses nouveaux conseillers communautaires www.facebook.com/notes/community-enterprise-solutions/update-from-the-field-las-mercedes-nicaragua-welcomes-our-newest-community-advis/10150566774201156

L'actualité sur le terrain 2012: Soluciones Comunitarias – La journée de l'eau par Community Enterprise Solutions: www.facebook.com/notes/community-enterprise-solutions/update-from-the-field-soluciones-comunitarias-water-day/10150536086216156

L'actualité sur le terrain 2012: Première campagne du modèle de micro-consignation à Pulinguí, Equateur, par Community Enterprise Solutions: www.facebook.com/notes/community-enterprise-solutions/updates-from-the-field-the-first-microconsignment-model-campaign-in-pulingu%C3%AD-ecu/10150564668021156

Interlocuteur pour le projet:

Greg Van Kirk, fondateur de CE Solutions: gregvankirk@cesolutions.org

Toyola Energy Ltd

www.toyolaenergy.com

Des fours à biomasse efficaces pour le Ghana et les pays voisins



Historique de l'organisation: Suraj Wahab et Ernest Kyei, deux entrepreneurs ghanéens, ont suivi une formation de fabrication des fours en 2003 à travers Enterprise Works (une ONG soutenue par USAID), aux côtés de plus de 70 autres artisans. Encouragés par cette formation, ils ont décidé de créer Toyola Energy Ltd en 2006. La société vendait à l'origine 3000 fours par an, jusqu'à bénéficier d'un prêt de l'investisseur social E+Co. Ce prêt a permis à Toyola d'accorder des crédits à ses distributeurs, qui ont eux-mêmes repercuté ce crédit sur leurs clients, dopant ainsi les ventes. Toyola étend aujourd'hui ses activités à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et s'est lancée dans la vente de produits d'éclairage solaire depuis 2008.

Offre de produits/services et proposition de valeur: Les clients ont le choix entre 5 types de fours améliorés, dont 2 fours de restaurant et 3 fours domestiques, permettant une réduction de 30 à 40% de la consommation de charbon de bois. Les fours sont fabriqués à partir de matériaux disponibles localement (ferraille et argile cuite) et de techniques locales. Les clients paient entre 7 et 12 dollars (12-20 GHC) pour un four domestique selon sa taille, avec un supplément de 1 dollar (2 GHC) pour les paiements à crédit, et de 1 dollar également pour couvrir les frais de distribution supplémentaires dans les régions reculées (au Nord). Le paiement peut être effectué après un crédit d'un mois (sans acompte) en épargnant les économies réalisées sur la consommation de charbon de bois dans la «Toyola Box » (une simple boîte de carton ou de métal qui sert de tirelire). Les vendeurs récupèrent le prix du four lors de leur visite suivante (une famille de 5 à 6 personnes dépense environ 0,5 GHC de charbon de bois par jour, avec un four moyen – en économisant cette somme un jour sur deux, le total à la fin du mois s'élève déjà à 7-8 GHC environ). Le four est garanti 6 mois et sa durée de vie est généralement de 3 à 5 ans avant que le revêtement en céramique ne se fende. Toyola propose de le remplacer à 30% du prix du système entier.

Chaîne de valeur: Toyola achète les fours auprès de 5 centres de production au Ghana et 3 dans d'autres pays, respectivement au Togo, au Nigeria et au Bénin, où la société a formé elle-même les artisans. Toyola dispose également d'« équipes de production mobiles », qui transportent les fours démontés dans les régions peu accessibles (une fois assurés qu'il y existe une demande suffisante), et assemblent les produits sur place. Un véhicule peut ainsi acheminer trois fois plus de fours sous forme de pièces détachées, réduisant les frais de transport. Les vendeurs de Toyola collectent les fours dans les centres de production ou les dépôts, puis les distribuent dans les zones périurbaines via des détaillants locaux, ou les livrent directement en zone rurale. Au mois de janvier 2012, Toyola avait formé 30 vendeurs dont 16 sont toujours actifs (et 12 travaillent actuellement); l'un d'eux est maintenant chargé de la partie administrative de Toyola. Les vendeurs sont uniquement payés à la commission (1 dollar environ en moyenne ou 1-3 GHC par four vendu) pour leurs ventes aux détaillants comme pour leurs ventes directes. Les clients satisfaits recommandent souvent eux-mêmes les fours au sein de leur communauté, recueillent les commandes et vont même jusqu'à collecter l'argent des nouveaux clients, simplifiant ainsi considérablement le travail du vendeur. Un client qui amène 10 autres clients est promu officiellement au rang d'évangéliste et est récompensé pour ses efforts (p. ex. en recevant un four gratuit pour 10 unités vendues ou 1 GHC par four vendu). Les vendeurs collectent l'argent au bout d'un mois, quand les économies en combustibles ont souvent déjà couvert la quasi-totalité du prix du four. Les vendeurs peuvent utiliser l'un des 11 véhicules de livraison de Toyola, d'une capacité de 100 à 1000 fours chacun.

Résultats: Toyola a franchi la barre des 200 000 fours vendus en 2011, dont 65 000 unités vendues au Ghana pour cette année seule. Toyola a également inauguré de nouveaux centres de production au Togo (février 2011), au Bénin (août 2011) et au Nigeria (décembre 2011), où Toyola exportait déjà des fours. Le taux de remboursement dépasse 95% (comme l'explique Suraj Wahab, fondateur de Toyola: « certains clients paient en retard, mais ils finissent toujours par payer. Ils ne peuvent se permettre de perdre la confiance des autres villageois en faisant défaut ») pour 80-90% des ventes à crédit. En 2012, en attendant de recevoir les crédits carbone pour couvrir le coût croissant de la ferraille, et de mettre en place de nouveaux processus d'approvisionnement (achat de panneaux en métal en Chine et acquisition d'une mine d'argile), Toyola a privilégié la vente aux détaillants qui paient comptant ou dans des délais plus courts, tandis que 10% des ventes seulement ont été faites à crédit. L'année 2012 s'est terminée avec près de 100 000 fours vendus au Ghana. Grâce aux crédits carbone reçus au cours des dernières années, Toyola a réalisé des bénéfices nets de 7% en 2011, contre 9% en 2010 et plus de 20% les années précédentes.

Taux de change: 1 USD= 1.8 GHC

Sources:

Visite de Toyola sur le terrain, 16-20 mars 2012. Entretiens avec Suraj Wahab, fondateur et directeur général, et Ernest Kyei, co-fondateur

Accès énergétique pour le BoP, Hystra, 2009.

Grameen Ghana: Plan d'affaires et évaluation d'une entreprise énergétique pour un partenariat de prêt et de microfinancement dans le domaine de l'énergie

Columbia University, 2010.

E+Co, Détails des investissements de Toyola Energy Ltd, 6 juillet 2006.

Osei, Robert. Four à charbon de bois Toyola: améliorer l'environnement et la santé des populations pauvres au Ghana. UNDP, 2010.

Etude de cas Toyola / USAID - Site web sur l'accès à l'énergie sur <http://energyaccess.wikispaces.com/Toyola---+Case+Study>
<http://thebenedict.wordpress.com/2009/10/27/assist-tracking-cookstove-sales-in-ghana-with-rapidsms/>

Interlocuteur pour le projet: Suraj Wahab, directeur général: toyolaenergy@yahoo.fr

Contactez-nous:

Jessica Graf – jgraf@hystra.com
Olivier Kayser – okayser@hystra.com
Lucie Klarsfeld – lklarsfeld@hystra.com

Suivez-nous:

[facebook.com/HYSTRA](https://www.facebook.com/HYSTRA)

Tweetez-nous:

[@HYSTRAinsights](https://twitter.com/HYSTRAinsights)