

ETUDE DE CAS : AFRIQUE DU SUD

AMANZ' ABANTU : DE L'EAU (ET UN ACCES A L'ASSAINISSEMENT) POUR LE PEUPLE

Synthèse

En Xhosa, Ndebele et Zulu (les langues parlées en Afrique du Sud) *Amanz' abantu* signifie « de l'eau pour la population ». Amanz' abantu Services, Ltd., fondée en Afrique du Sud en 1997, propose des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement aux communautés rurales et péri-urbaines de l'est du Cap, où un quart de la population n'a pas accès à l'eau potable. L'entreprise achemine de l'eau répondant aux normes internationales de qualité à des sites où les individus peuvent utiliser des robinets d'eau grâce à une carte à puce.



Avant l'arrivée d'Amanz' abantu, les habitants des villages (essentiellement les femmes) marchaient pendant des heures pour puiser l'eau de la rivière la plus proche. En outre, ils s'exposaient au risque de maladies véhiculées par l'eau. L'approvisionnement en eau potable à 200 mètres des foyers a transformé la vie de ces populations : les habitants ont ainsi développé des compétences en bâtiment et construction, les rendant aptes à entrer sur le marché du travail dans un pays où le taux de chômage atteint 25 %. L'étude cas décrit les réactions négatives face à l'engagement d'une entreprise privée dans la gestion de l'eau et comment l'entreprise a surmonté les obstacles pour résoudre un problème social tout en générant des bénéfices (67 000 dollars en 2006).

Résultats positifs pour les populations pauvres

- Accès à un service de distribution d'eau propre et purifiée (pour la première fois)
- Amélioration de la santé, de l'hygiène et de l'assainissement
- Acquisition de compétences par les résidents des milieux ruraux (dont 50 % de femmes) employés dans la construction du réseau hydraulique, notamment en matière de construction, de travaux de plomberie et de conduite d'enquêtes préliminaires.
- Gain de temps pour les femmes des campagnes qui n'ont plus à marcher pendant des heures jusqu'à la source d'eau la plus proche

Résultats positifs pour l'entreprise

- En 2006, les recettes de l'entreprise ont dépassé les 34 millions de rands (4,85 millions d'USD).
- Les résultats nets après impôts continuent de croître, augmentant d'environ 11 % entre 2003 et 2004.
- En 2006, l'entreprise a officiellement réalisé un bénéfice de 67 000 USD.



Principales contraintes

- *Cadre réglementaire* : Absence de documentation et autres prescriptions pour mettre en place des contrats de services.
- *Infrastructures matérielles* : Absence d'infrastructures de canalisation d'eau.
- *Connaissances et compétences* :
 - Les communautés rurales n'avaient pas la capacité de faire fonctionner leurs propres installations de distribution et d'assainissement d'eau.
 - Suite à l'adoption de lois qui rendaient les collectivités territoriales responsables de l'approvisionnement en eau et de l'équipement en installations d'assainissement, les autorités locales se sont trouvées dans une situation où elles n'avaient ni les compétences, ni la formation requises.

Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* :
 - Utiliser des cartes prépayées à la place de contrats de services.
 - Fournir les infrastructures à des communautés via des robinets partagés.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : Amanz'abantu a apporté la conception technique, la construction, la réception et l'exploitation mais également le développement de la communauté et la formation professionnelle grâce à un processus de consultation avec la communauté.
- *Combiner les ressources et les capacités* : Amanz'abantu a élaboré un ensemble complexe de programmes afin de renforcer la capacité des autorités locales à gérer les projets qui étaient entièrement conçus et fournis par l'entreprise.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Amanz' abantu		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- Les projets d'infrastructures financées par le gouvernement sont de plus en plus nombreux
- Demande croissante pour des installations d'assainissement
- Des entreprises, y compris Amanz' abantu, pourraient reprendre le modèle dans d'autres provinces
- La viabilité financière à terme de la nouvelle politique visant à fournir gratuitement une certaine quantité d'eau n'est pas garantie
- Travailler dans ce secteur implique de passer des accords administratifs avec le gouvernement



ETUDE DE CAS : REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

CELTEL ET CELPAY

Synthèse

Celstel International, un des principaux groupes pan-africains des communications mobiles, présent dans 15 pays, est entré sur le marché de la République Démocratique du Congo en 2000, en pleine guerre civile. Le groupe s'est trouvé devant un marché rongé par l'insécurité, la pauvreté, l'élimination des capacités humaines et l'incertitude du cadre réglementaire. Les infrastructures étaient inexistantes, tout comme le réseau bancaire. Les clients potentiels semblaient rares et difficiles à atteindre. Malgré tous ces obstacles, Celstel a réussi à gagner 2 millions de clients dans le pays, permettant à des communautés auparavant isolées par la guerre et le manque d'infrastructure d'échanger des informations. En outre, le groupe a implanté Celpay – à l'époque filiale de Celstel et dirigé aujourd'hui par FirstRand Banking Group – comme système bancaire mobile pour compenser l'absence de réseau bancaire national. L'étude de cas souligne les obstacles et explique en détail comment l'entreprise les a surmontés.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- Réductions des coûts de transaction
- Création d'emplois (directement par Celstel mais également par toutes les entreprises bénéficiant des communications mobiles, telles que les entreprises de location de téléphone, de transferts de fonds, de commerce et les micro-entreprises)
- Injection de liquidités au niveau local, entraînant un effet multiplicateur positif sur la croissance
- Restauration de la confiance et du tissu social
- Formation de techniciens et d'une force de vente de proximité
- Meilleur accès des femmes et des jeunes aux facteurs de production tels que le capital, le travail et l'instruction

Résultats positifs pour l'entreprise

- Plus de 2 millions de nouveaux clients.
- Celstel gagne plus par client en RDC que sur des marchés plus développés (en partie en raison de la faible pénétration des lignes terrestres et de la téléphonie mobile).
- La RDC est devenue le quatrième plus grand marché d'Afrique sub-saharienne pour les téléphones portables et Celstel est bien placée pour en détenir une large part.



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



- La RDC, en tant que pays pilote pour d'autres pays « difficiles », a donné des résultats tellement positifs que Celtel peut appliquer les leçons qu'il en a tirées à d'autres nouveaux marchés (pour Celtel), comme le Soudan.

Principales contraintes

- *Environnement réglementaire* : L'environnement post-conflit signifiait que la réglementation relative aux télécommunications était mal formulée et en évolution.
- *Infrastructures matérielles* : Absence d'infrastructures bancaires et risques sécuritaires associés aux transactions en espèces tant en petites coupures qu'en quantités élevées.
- *Connaissances et compétences* : Les habitants de la RDC n'avaient pas la capacité technique nécessaire pour travailler dans les télécommunications et gérer des entreprises en général.

Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* : Celtel a créé une filiale, Celpay, pour développer un système de virements de fonds à travers la RDC en utilisant des SMS cryptés, essentiellement utilisé pour payer le personnel, les factures et transférer du temps de communication prépayé.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : Celtel a investi dans des programmes de formation pour cibler les jeunes dynamiques et des cadres plus expérimentés en partageant les connaissances et l'expérience de son propre personnel qu'il soit situé au siège ou dans d'autres pays africains.
- *Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre* : Celtel a noué des relations fortes avec les autorités gouvernementales compétentes par rapport à chaque situation et travaillé en collaboration avec l'organisme de réglementation bancaire et l'autorité des télécommunications afin d'élaborer une réglementation favorable et appropriée (par exemple l'installation d'antennes et l'extension de la couverture).



Grille de stratégies

		Stratégies				
Celtel et Celpay		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes pauvres	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités pour la reproduction et le passage à une plus grande échelle

- Il y a un grand potentiel de convergence permanente entre les intérêts commerciaux de Celtel et les avantages qu'en tirent les populations pauvres du Congo.
- Avec Vodacom avec qui il a, de fait, partagé le marché en termes de couverture réseau, Celtel est un des leaders du marché et a en permanence introduit des innovations pour conserver cette position de tête.
- Le marché lui-même est en croissance : le taux de pénétration de la téléphonie mobile reste faible et ce secteur devrait croître ; l'économie est en plein boom, comme cela est souvent le cas après un conflit ; davantage de personnes peuvent s'offrir des appareils et du temps de communication ; et davantage d'entreprises investissent en RDC, augmentant ainsi les perspectives de bénéficier d'une clientèle industrielle.



ETUDE DE CAS : KENYA

CHILD & FAMILY WELLNESS SHOPS (BOUTIQUES BIEN-ÊTRE DE L'ENFANT ET DE LA FAMILLE) : UN MODÈLE DE SOINS DE SANTÉ DURABLES POUR LES PLUS VULNÉRABLES

Synthèse

Pour empêcher des décès inutiles et freiner la progression de maladies telles que le paludisme et la diarrhée en améliorant durablement l'accès à la médecine de base, un avocat américain et un pharmacien kenyan ont créé The HealthStore Foundation, un franchiseur des pharmacies et dispensaires CFW (Child and Family Wellness) situés dans les zones rurales et les bidonvilles au Kenya. La fondation fonctionne sur le même modèle qu'une franchise traditionnelle, en choisissant ses franchisés (infirmiers et travailleurs sociaux de la communauté), en fournissant une marque commune et un réseau logistique, en offrant développement professionnel et formation et en imposant le respect de règles et réglementations par une surveillance régulière. Les points de vente et dispensaires CFW proposent des soins les plus nécessaires et financièrement abordables tout en générant suffisamment de bénéfices pour rémunérer les infirmiers (ères) franchisé(e)s et les salaires annuels compétitifs des salariés.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- Les cabinets CFW comblent une lacune dans le système de fourniture de soins des pouvoirs publics en fournissant des traitements médicaux et des médicaments de qualité à des prix abordables.
- En collaboration avec le ministère de la Santé, les dispensaires organisent des activités d'information mobiles telles que des campagnes d'immunisation dans des régions où elles n'existaient pas auparavant.
- Les succursales CFW offrent aux clients un meilleur accès aux soins et à l'éducation en matière de santé grâce à leurs programmes d'information.
- Les succursales CFW génèrent des revenus durables et suffisants pour leurs propriétaires et employés tout en venant en aide aux communautés.
- Les succursales CFW permettent de surmonter certains obstacles importants à l'accès aux soins tels que la distance, le prix, la qualité des produits, la qualité du diagnostic et la fiabilité des médicaments fournis.



Résultats positifs pour l'entreprise

- Grâce aux franchises, les propriétaires-exploitants peuvent gagner des salaires supérieurs (1 000 à 1 280 USD par mois) tout en offrant des services de qualité à des prix abordables.

Principales contraintes

- *Infrastructures matérielles* : Manque de pharmaciens/dispensaires dans les régions rurales du Kenya.
- *Connaissances et compétences* : Manque de connaissances utiles en matière de santé par la communauté locale.
- *Accès aux services financiers* : Manque d'accès au financement pour les coûts de démarrage d'une franchise dans les bidonvilles.

Stratégies clés

- *Investir dans l'élimination des contraintes* : La HealthStore Foundation offre des prêts à taux réduit aux franchisés et impute 5 pour cent du prix de vente en gros du médicament comme frais de franchise.
- *Tirer parti des atouts des populations pauvres* :
 - La fondation concède en franchise les boutiques CFW à des infirmiers et agents sanitaires des collectivités issus du milieu où sont implantées les succursales. Elle apporte sa marque et son réseau logistique, offre des possibilités d'évolution professionnelle et des formations et veille à la conformité des pratiques avec ses règles et ses normes.
 - La fondation organise des cours sur des sujets tels que les soins palliatifs, les soins pour traiter la tuberculose, le VIH/Sida et la malaria.



Grille de stratégies

		Stratégies				
The Healthstore Foundation		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Durabilité et reproductibilité

Le modèle de franchise hybride (ONG et micro-entreprise privée) de la HealthStore Foundation a le potentiel pour être étendu à tout le Kenya et reproduit dans d'autres pays en Afrique et dans les pays en développement. Au Kenya, une fois que les systèmes de service à ses franchisés actuels fonctionneront correctement, la Fondation envisage d'élargir en quelques années son réseau à plus de 250 succursales, traitant plus de 1,5 million de patients par an, et une expansion ultérieure à 400 établissements. La HealthStore Foundation a également été sollicitée pour reproduire son modèle au Ghana et en Inde pour travailler avec des dirigeants d'entreprises locales expérimentés qui souhaitent développer leurs propres réseaux nationaux de franchises sanitaires sous des marques de leur choix.

ETUDE DE CAS : GUINÉE

ASSOCIATION DES PRODUCTEURS DE NOIX DE CAJOU

Synthèse

La Guinée fait pousser environ 5 000 tonnes de noix de cajou brut par an. Dans le même temps, son plus petit voisin, la Guinée-Bissau, avec le même sol et le même climat, en produit 80 000 tonnes. Encouragée par la demande croissante des consommateurs, la Guinée a commencé à concentrer ses efforts sur l'expansion de la production de noix de cajou. Un bon candidat, puisque 80 % des Guinéens dépendent de l'agriculture de subsistance pour survivre. Les conditions climatiques du pays, la fertilité des sols et la longueur des saisons des pluies favorisent la culture de noix de cajou de grande qualité. Les agences internationales ont soutenu techniquement et financièrement les producteurs guinéens pour les aider à améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux.



Au cours des trois dernières années, l'Alliance pour le développement global, avec plusieurs coopératives de production guinéennes, le gouvernement, l'Agence américaine de développement international et Kraft Foods, a aidé les exploitants guinéens à produire et vendre des noix de cajou ; le but étant de réduire la pauvreté et d'assurer un meilleur avenir économique au pays. Les partenaires ont collaboré à l'aide technique fournie aux organisations basées sur des communautés. L'étude de cas décrit les plans ambitieux réalisés : réhabilitation de 1 600 hectares d'anciennes plantations de noix de cajou, préparation de 12 000 hectares de nouvelles plantations, amélioration de la fourniture des semences et formation de 1 600 associations d'agriculteurs.

Résultats positifs pour les populations pauvres

- Amélioration de la production guinéenne et commercialisation des noix de cajou afin d'augmenter les revenus et améliorer les conditions d'existence des petits exploitants agricoles qui, en général, possèdent entre un et cinq hectares de terres.
- Augmentation des recettes d'exportation afin d'améliorer l'économie guinéenne et de générer des recettes en devises dont le pays a grand besoin.
- Production de noix de cajou pour la consommation locale afin de contribuer à la sécurité alimentaire nationale.
- Du point de vue environnemental, les anacardiens conviennent aux projets de reforestation parce qu'ils résistent au vent et aux incendies, et qu'ils aident à stabiliser le sol.
- Les anacardiens constituent également des « clôtures vives » pour protéger les champs.



Résultats positifs pour l'entreprise

- La production devrait augmenter d'environ 5 000 tonnes.
- Des unités de transformation de petite taille installées à proximité des villages des producteurs, évitant ainsi le coût d'investissement initial dans un grand établissement central de transformation.
- Des processus de production plus indépendants des répercussions des remous politiques.
- 1 600 hectares de plantations réhabilités, 12 000 hectares de nouvelles plantations.

Principales contraintes

- *Connaissances et compétences* : Les producteurs de noix de cajou guinéens n'ont pas les compétences pour améliorer leurs rendements, créer un développement durable en renforçant l'écologie, et associer la production aux marchés d'exportation.

Stratégies clés

- *Combiner les ressources et les capacités* : Un partenariat basé sur une collaboration entre les organisations guinéennes de production de noix de cajou, les organisations gouvernementales guinéennes, l'USAID et Kraft Foods a été développé pour améliorer la compétitivité, la commercialisation et la conservation, ainsi que pour entreprendre du lobbying.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Association des producteurs de noix de cajou		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités pour la reproduction et le passage à une plus grande échelle

- S'appuyant sur sa contribution au partenariat en Guinée, l'USAID a invité Kraft Foods à étendre son partenariat afin d'inclure tous les principaux pays africains producteurs de noix de cajou. Kraft Foods est la seule entreprise américaine ayant été invitée à prendre part à la nouvelle Alliance africaine des producteurs de noix de cajou (African Cashew Alliance).

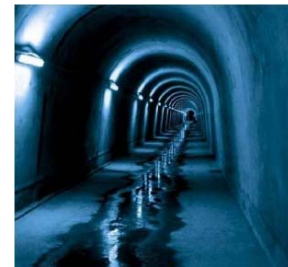


ETUDE DE CAS : MAROC

LYDEC : DISTRIBUER DE L'ELECTRICITE, DE L'EAU POTABLE ET DES SERVICES D'ASSAINISSEMENT DANS LES QUARTIERS DEFAVORISES DE CASABLANCA

Synthèse

En 1997, les autorités marocaines ont choisi LYDEC, un consortium privé géré comme une filiale de SUEZ Environnement, pour gérer les réseaux d'électricité, d'eau et d'assainissement de Casablanca dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain. Le but de ce contrat de gestion de 30 ans est d'assurer l'accès à des services essentiels (électricité, eau et assainissement) aux habitants de Casablanca, y compris les pauvres vivant dans les bidonvilles ou les implantations illégales. Grâce à son partenariat avec les pouvoirs publics et à une étroite collaboration avec les usagers locaux par le biais d'un réseau de représentants de rues, LYDEC a permis d'augmenter de manière significative le nombre de personnes ayant accès à des services d'électricité et d'eau.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- LYDEC propose des programmes de développement responsables du point de vue social, qui fournissent des biens et services de meilleure qualité aux clients (électricité, eau potable et collecte des eaux usées), améliore les conditions de vie et réduit l'exclusion sociale des populations les plus pauvres de Casablanca.
- Les services de LYDEC de distribution d'électricité et d'eau ainsi que de collecte des eaux usées pour les quartiers les plus pauvres de Casablanca offrent de nombreuses opportunités d'emplois directs dans le cadre des missions d'installation et d'entretien liées à ces projets. Environ 600 opportunités d'emploi ont été offertes par l'intermédiaire de LYDEC afin de construire le réseau routier et environ 1 250 postes de représentant de rue ont été créés en vue de la normalisation et de la gestion efficace des réseaux.
- Les projets de LYDEC au Maroc ont contribué à la création de nombreuses activités commerciales et de production et créé de nombreuses opportunités de micro-entreprises.
- LYDEC a été en mesure de fournir des services aux classes sociales les plus pauvres et d'impliquer cette population dans l'élaboration des projets.
- Le projet « Connections Bleues » de LYDEC a permis à 12 000 ménages à Casablanca d'avoir accès à l'eau potable et a réduit les pertes en eau à travers les raccordements.
- Les installations d'accès à l'eau potable de LYDEC garantissent un environnement durable, émancipent les femmes, améliorent l'hygiène et évitent la propagation des maladies.



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



- En offrant un accès aux services essentiels, LYDEC améliore les conditions pour l'éducation des enfants. La protection maternelle et les taux de survie des enfants ont été améliorés grâce à une meilleure formation des mères.
- Les raccordements au réseau électrique de LYDEC ont réduit les principaux risques associés aux raccordements illégaux ainsi que le budget que les ménages réservaient à l'énergie, qui est passé d'un montant compris entre 200 et 300 DH (17 USD) par mois à 70 DH (6 USD) par mois.
- Grâce à l'amélioration et à la modernisation des services au client tenant compte des besoins en évolution des habitants de Casablanca, la satisfaction des clients est passée de 50 pour cent en 1997 à 70 pour cent en 2006.

Résultats positifs pour l'entreprise

- En 10 ans, Lydec a augmenté de 20% le nombre de ses clients pour les services d'électricité et d'eau.
- En 9 ans, le taux de satisfaction des clients de Lydec est passé de 50 % à 70 %.
- Grâce à ces performances impressionnantes, Lydec a vu son contrat avec le gouvernement s'étendre également à l'éclairage public.

Principales contraintes

- *Connaissances et compétences :*
 - Les fournisseurs et les sous-traitants manquent de compétences informatiques.
 - Les municipalités n'avaient pas les connaissances nécessaires en gestion de l'électricité.

Stratégies clés

- *Investir dans l'élimination des contraintes :* LYDEC a construit un centre de formation à l'informatique.
- *Tirer parti des atouts des populations pauvres :* LYDEC a mis en place un système de gestion de la distribution d'électricité dans chaque district et compte sur les représentants de rue pour gérer et coordonner les opérations quotidiennes.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Lydec		Adapter les Produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes pauvres	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités pour la reproduction et le passage à une plus grande échelle

- L'approche réussie de LYDEC pour fournir de l'électricité aux quartiers défavorisés de Casablanca en 1998 a été reproduite pour d'autres services comme l'eau, l'assainissement et l'éclairage public.
- Le principal modèle de gestion conceptuelle de LYDEC à Casablanca et Mohammedia a par la suite été adopté dans d'autres villes du Maroc, à savoir Tanger-Tétouan et Rabat, et ce modèle pourrait être reproduit dans d'autres pays.



ETUDE DE CAS : INDE

SULABH INTERNATIONAL : UN MOUVEMENT POUR LIBERER DE LEUR CONDITION LES CHIFFONNIERS EN METTANT EN PLACE UN SYSTEME D'ASSAINISSEMENT SUR ET PEU ONEREUX

Synthèse

En raison du coût des systèmes à chasse d'eau et de la rareté de l'eau, la plupart des toilettes construites en Inde au 20e siècle étaient des latrines sèches avec système de rinçage à l'eau. Par ailleurs, un grand nombre d'entre elles ne bénéficiaient pas de dispositifs formels d'assainissement. En 2003, le ministère indien de la Justice sociale et de l'autonomie comptabilisait 676 000 personnes dans le pays, principalement des femmes, qui tiraient leur subsistance de l'enlèvement des excréments humains.



Depuis 1970, la société Sulabh International de Bindheshwar Pathak fait appel à une technologie d'assainissement sans risque et bon marché dans le but d'éviter la perpétuation de ce travail ingrat. En trois décennies, Sulabh a bâti un modèle entrepreneurial commercialement viable qui a exercé un impact significatif sur le développement. L'entreprise a développé 26 types de toilettes adaptés à divers budgets et emplacements et formé 19 000 maçons à la construction de toilettes bon marché à deux fosses à l'aide de matériaux locaux. Elle a également installé plus de 1,4 million de toilettes dans les ménages et gère plus de 6 500 toilettes publiques payantes. Cette technologie a permis à 60 000 personnes d'abandonner la collecte d'excréments et de participer à des programmes de réintégration dans la société.

Résultats positifs pour les populations pauvres

- En 2006, Sulabh avait libéré de leur condition environ 60 000 chiffonniers sur un total officiel estimé à 700 000 (ou 1,2 million d'après des estimations non officielles).
- En 2006, Sulabh avait installé 1,4 million de toilettes dans des maisons et entretient également 6 500 toilettes publiques payantes. On estime à dix millions le nombre de personnes qui utilisent ses installations à travers le pays.
- Sulabh a également formé 19 000 maçons pouvant construire des toilettes peu onéreuses à double fosse en utilisant des matériaux disponibles sur place. Sulabh a porté une attention particulière aux femmes en les formant à la transformation des aliments. Sulabh a également réussi à vendre leurs produits et trouvé des acheteurs qui, par la suite, sont devenus des clients réguliers. Sur les 11 000 personnes ayant suivi une formation professionnelle, 5 000 étaient des femmes.
- Sulabh emploie plus de 50 000 collaborateurs et est actuellement présent dans 26 États.



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



- Il a offert de nombreux services à valeur ajoutée qui allaient d'actions concernant la santé publique à l'alphabétisation des adultes, mais également des solutions technologiques telles que des fax, des copieurs, des téléphones, etc. Sulabh a mobilisé des ressources internes et externes pour lancer une école d'anglais et un certain nombre de formations et de pépinières d'entreprises pour les anciens chiffonniers ; la société a également conçu des programmes de manière à ce qu'ils soient acceptés par tous en tenant compte des sensibilités politiques.

Résultats positifs pour l'entreprise

- Les toilettes publiques exploitées par Sulabh deviennent rentables en huit à neuf mois.
- Les installations dans des lieux de passage ont été particulièrement rentables.
- En 2005, les recettes ont atteint 32 millions d'USD, dont un surplus d'environ 5 millions d'USD.

Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Les entreprises ne savaient pas si les populations pauvres seraient prêtes à payer pour utiliser des toilettes et autres installations sanitaires ou pour faire installer des toilettes chez elles.
- *Connaissances et compétences* : Absence de connaissances générales sur la diffusion à grande échelle de solutions d'hygiène peu onéreuses.
- *Accès aux services financiers* : Manque d'accès aux services financiers qui permettraient aux populations pauvres d'investir dans l'assainissement.

Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* : Sulabh a élaboré un projet pilote initial et prouvé la popularité des toilettes payantes dans la zone urbaine de Bihar et a été le premier à émettre l'idée d'installer des toilettes peu onéreuses dans les zones résidentielles défavorisées.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : Sulabh a construit un musée et envisage de construire une université dédiée à l'assainissement.
- *Combiner les ressources et les capacités* : Sur la base de ses propres idées, Sulabh a formé d'autres ONG.
- *Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre* : Sulabh a influencé le gouvernement central et plus de 100 000 toilettes publiques seront construites en plus de la mise à disposition par les municipalités de prêts et de subventions pour les toilettes.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Sulabh		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités pour la reproduction et le passage à une plus grande échelle

- Les gouvernements des États qui, auparavant, invitaient Sulabh à participer à des appels d'offres monopartites ont désormais commencé à faire des appels d'offres concurrentiels pour la construction et l'exploitation de toilettes publiques.
- À l'avenir, Sulabh pourrait se concentrer sur le « logiciel » associé à la santé publique : l'assainissement au moyen de conseils, d'enseignement, de technologie, de recherche et développement, de formation et d'actions. Son objectif est de réduire son activité « matériel » (c'est-à-dire accepter moins de contrats de construction et d'exploitation de toilettes).
- La création de la Sulabh Sanitation University (l'Université Sulabh de l'assainissement) sera le fer de lance de Sulabh pour poursuivre sa mission centrale visant à libérer les chiffonniers de leur condition et à militer pour un assainissement respectueux de l'environnement.



ETUDE DE CAS : CHINE

TSINGHUA TONGFANG ET L'ORDINATEUR CHANGFENG : TECHNOLOGIE INNOVANTE ET APPLICATION ECLAIREE

Synthèse

Avec plus de 900 millions de producteurs, la Chine compte la population agricole la plus importante au monde. Mais les Chinois des zones rurales disposent d'un accès beaucoup plus limité aux ordinateurs et aux connaissances informatiques que leurs concitoyens des villes. Cette fracture numérique freine le développement humain des campagnes et le développement économique du pays.



Tsinghua Tongfang, une société d'informatique haute technologie basée à Beijing, a noué en 2005 un partenariat avec les autorités municipales de Beijing pour développer l'ordinateur Chanfeng destiné aux utilisateurs ruraux. Plusieurs fonctions importantes rendent ces systèmes plus facilement accessibles aux populations rurales que les ordinateurs personnels standard : un système d'exploitation bon marché, des logiciels et un matériel personnalisés s'appuyant sur une étude approfondie des besoins des utilisateurs, ainsi que des centres de formation innovants en zones rurales réservés aux agriculteurs. Ces logiciels comprennent des applications agricoles dispensant aux exploitants des conseils de gestion et des connaissances spécialisées. L'étude de cas présente les avantages pour les deux parties de ce partenariat public-privé : Tsinghua Tongfang a pénétré sur le marché inexploité de l'informatique rurale et les pouvoirs publics ont assuré la promotion de leurs objectifs de développement numérique dans les campagnes.

Résultats positifs pour les populations pauvres

- La population rurale a un meilleur accès aux ordinateurs et à l'Internet.
- Des formations gratuites en informatique sont proposées par l'intermédiaire des centres d'information.
- Les étudiants issus des minorités bénéficient de cours de bonne qualité dispensés dans leurs langues maternelles.
- Des logiciels spécifiques à l'agriculture donnent des solutions systématiques et des connaissances spécialisées aux agriculteurs.
- Les enfants des campagnes reçoivent des cours préenregistrés dispensés par des professeurs réellement compétents.



Résultats positifs pour l'entreprise

- En ayant pris le risque d'explorer le marché, THTF est en situation d'en tirer profit puisqu'il bénéficie de l'avantage du premier.
- THTF a su ouvrir le marché rural inexploité.

Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Absence d'informations concernant les préférences et les besoins des consommateurs.
- *Infrastructures matérielles* :
 - Absence de fournisseurs de services Internet dans les campagnes chinoises (faible couverture Internet).
 - L'électricité n'est pas disponible en permanence.
- *Connaissances et compétences* :
 - Les utilisateurs potentiels issus des campagnes ne connaissent pas les ordinateurs et l'Internet ; manque de sources en ligne spécifiques à l'agriculture pour renforcer les capacités.
 - Manque de connaissances et de sensibilisation à l'informatique parmi les clients ruraux.

Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* : Les ordinateurs CF ont une interface utilisateur simplifiée et sont dotés de programmes spécifiques à l'agriculture pré-installés, avec des liens en ligne, des programmes d'enseignement à distance et un logiciel de développement des compétences.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : THTF a réalisé trois campagnes d'études de marché.
- *Combiner les ressources et les capacités* :
 - Le partenariat avec la municipalité de Pékin a apporté des ressources à la région.
 - THTF a également mis en place une stratégie marketing innovante en construisant des centres d'information dans les zones rurales en partenariat avec le gouvernement afin de faire connaître les potentialités des ordinateurs.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Tsinghua Tongfang		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- La croissance rapide des informations relatives à l'agriculture accroîtra la demande en ordinateurs de la population rurale ;
- Davantage de clients vont envisager d'acheter un ordinateur après avoir appris comment les utiliser et évalué les avantages qu'ils apportent ;
- Le prix constitue toujours une barrière majeure pour les clients ruraux. Il sera difficile d'encourager l'achat à grande échelle si le pouvoir d'achat des ménages ruraux n'augmente pas ;
- À l'avenir, le principal défi concernant la croissance des ordinateurs CF sera de savoir de quelle manière approcher les acheteurs ruraux sans soutien de la part du gouvernement.



ETUDE DE CAS : PHILIPPINES

INITIATIVE RITEMED D'UNILAB : RENDRE LES MEDICAMENTS ACCESSIBLES AUX POPULATIONS PAUVRES

Synthèse

Les prix des médicaments aux Philippines sont parmi les plus élevés au monde : 40 à 70 % plus chers que dans les pays voisins, de l'aveu même du ministère philippin de la Santé. Certains d'entre eux coûtent dix fois plus aux Philippines que dans les nations environnantes. Créée en 1945, United Laboratories, Inc. (UniLab) est la plus ancienne compagnie pharmaceutique du pays et demeure l'une des plus importantes. En 2002, afin de soutenir la campagne des pouvoirs publics visant à abaisser le prix des médicaments, UniLab crée RiteMed, une filiale chargée de commercialiser et de distribuer des médicaments génériques de qualité dans les populations pauvres. La société vend ses produits génériques 20 à 75 % moins cher que leurs équivalents sous marque et a atteint en cinq ans son objectif de chiffre d'affaires de 20 millions de dollars, sans sacrifier sa rentabilité. L'étude de cas présente les tensions sociales, juridiques et stratégiques qui ont accompagné cette initiative, ainsi que les solutions trouvées pour les gérer.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- Accès à des médicaments de qualité pour des maladies chroniques (par exemple diabète, hypertension) et des maladies mettant en danger la vie du malade (par exemple tuberculose, affections cardiaques) que les populations pauvres ne pouvaient pas acheter autrement.
- La campagne d'éducation à la santé menée par l'entreprise a accru les connaissances de la population et l'a sensibilisée sur des sujets de santé publique ; elle a également permis de gagner la confiance du public dans les médicaments génériques. Elle lui a aussi permis d'avoir davantage d'options, y compris d'avoir recours aux génériques à moindre coût.

Résultats positifs pour l'entreprise

- La société a enregistré des bénéfices six mois seulement après le début de son activité.
- Entre juillet 2002 et septembre 2005, RiteMed a surclassé ses concurrents dans les ventes, la croissance des ventes et les parts de marché.
- RiteMed a gagné de nombreuses récompenses industrielles pour ses pratiques commerciales et la responsabilité sociale de l'entreprise.



Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Manque de connaissances dans l'industrie pour que des entreprises pharmaceutiques produisent des médicaments génériques de manière rentable.
- *Infrastructures matérielles* : Difficultés de distribution en raison de contraintes liées aux infrastructures.
- *Connaissances et compétences* : Manque de sensibilisation concernant l'efficacité des médicaments génériques.

Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* : Unilab a développé une filiale « générique » séparée appelée RiteMed et a mis en place une stratégie marketing qui consistait à vendre l'ensemble de la ligne « RiteMed » comme des génériques mais également à produire en petites quantités.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : RiteMed a vendu des médicaments en soulignant la conformité avec les exigences réglementaires et a publié des études médicales conformément et au-delà des exigences de la réglementation.
- *Combiner les ressources et les capacités* :
 - RiteMed a travaillé en coordination avec des hôpitaux locaux afin que les médicaments soient plus accessibles.
 - RiteMed s'est impliquée auprès d'associations médicales (pour faire campagne en faveur des génériques dans les médias), a démarché directement les pharmaciens habilités à fournir les titulaires d'une ordonnance médicale, et a éveillé les consciences dans le domaine de la santé afin de rompre avec l'idée que les médicaments génériques étaient inefficaces.



Grille de stratégies

Stratégies

	RiteMed (Unilab)	Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes pauvres	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- RiteMed continuera à plaider pour l'utilisation de génériques de qualité et élargira son portefeuille de produits pour répondre aux besoins non encore couverts pour des soins et des médicaments de qualité à des prix abordables pour les populations pauvres.
- RiteMed cherche des opportunités pour impliquer la communauté dans les opérations de son activité principale en tirant profit de l'expérience d'Unilab dans la création de partenariats avec les communautés autour de ses usines pour réemballer certains médicaments. La société dispense des formations sur la manipulation et l'hygiène et propose des apprentissages dans les postes de travail au sein de la communauté. L'initiative fournit des moyens d'existence permanents et durables pour la communauté depuis plus de dix ans. Le programme a également exploité les services de personnes handicapées par l'intermédiaire de la Tahanang Walang Hagdan, une fondation pour les personnes handicapées qui travaillent à l'emballage des médicaments. RiteMed étudie la possibilité de reproduire ce modèle afin d'apporter une valeur ajoutée à la communauté.
- Unilab examine également la manière dont elle peut reproduire le modèle RiteMed dans d'autres pays où elle opère. Des marchés émergents tels que le Cambodge et le Vietnam, où la pauvreté reste un problème majeur et où les services de santé basiques ne sont pas efficaces en comparaison à d'autres pays du sud-est asiatique, pourraient en bénéficier considérablement ; une éventuelle reproduction du modèle permettrait également à Unilab de croître.
- La société continuera de renforcer ses relations avec le gouvernement, en qualité de partenaire privilégié, ainsi que ses partenariats commerciaux avec les principales pharmacies du pays.



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



EUROPE ORIENTALE

ETUDE DE CAS : RUSSIE

FORUS BANK : ATTEINDRE DES OBJECTIFS SOCIAUX DE MANIERE DURABLE AU PLAN FINANCIER

Synthèse

Créé en 2000 par l'ONG d'appui à la microfinance Opportunity International, le Fonds pour le soutien du micro-entrepreneuriat (Fund for Support of Microentrepreneurship, FORA) avait pour but d'éliminer la pauvreté dans la Fédération russe en permettant aux personnes économiquement actives de contracter des petits prêts pour soutenir leurs entreprises. Grâce à la prestation de services financiers aux personnes exclues des banques commerciales, FORA a permis aux pauvres, et surtout aux femmes, de jouer un rôle actif dans l'économie par le biais de la création d'entreprises, de la génération de revenus et de l'autonomisation sociale. En 2005, face au développement de ces entreprises, FORA, avec Opportunity International et d'autres partenaires, a créé FORUS Bank afin de leur donner accès aux capitaux commerciaux et d'élargir son portefeuille de clientèle. L'étude de cas présente les difficultés soulevées par la transformation d'une organisation à but non lucratif en banque commerciale de microfinance, certaines propres à la Russie, d'autres pertinentes partout dans le monde.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- FORUS Bank permet aux micro-entrepreneurs de développer leurs entreprises, de créer des emplois et d'améliorer leur bien-être économique et social. Elle travaille dans les zones où les banques ne sont pas présentes et finance les plus petites entreprises que les autres banques ont tendance à ignorer.
- Le financement est un des principaux obstacles qui limitent le développement des petites entreprises russes. C'est donc une barrière au redressement économique général en Russie.
- FORUS Bank fait appel à des méthodes à la fois de solidarité de groupe et de prêts individuels qui aident à constituer un capital social et des réseaux qui connectent des dirigeants de petites entreprises.

Résultats positifs pour l'entreprise

- À la fin de l'année 2006, FORUS Bank détenait un portefeuille de plus de 16 500 prêts pour une valeur totale de plus de 36 millions d'USD.
- En 2006, FORUS a participé à la création de 4 258 emplois et soutenu 19 950 emplois supplémentaires.
- La marge nette de FORUS s'élève pour 2006 à 1,7 million d'USD.



Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Absence d'antécédent de crédit pour les nouveaux emprunteurs.
- *Accès aux services financiers* : En tant qu'ONG, FORA n'avait pas accès aux capitaux traditionnels.

Stratégies clés

- Adapter les produits et les processus
 - FORUS avait un système de récompense pour ses responsables de prêts basé sur trois variables, à savoir le nombre de clients actifs, une combinaison de portefeuille à risque et le pourcentage d'intérêts dus divisé par les intérêts réellement payés.
 - FORA s'est transformée en banque commerciale et a donc eu un meilleur accès au marché financier, ce qui lui a permis d'étendre son portefeuille et d'offrir des services de dépôt et d'épargne aux entrepreneurs.

Grille de stratégies

		Stratégies				
Forus		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					



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



Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- Un des défis que doit affronter FORUS est de pouvoir opérer dans l'environnement juridique russe restrictif tout en trouvant les manières les plus efficaces d'atteindre les clients qui ne disposent pas de services financiers dans des endroits reculés.
- Le modèle d'entreprise de FORUS Bank pourrait être tout à fait pertinent dans les anciennes républiques d'Union soviétique ayant un cadre juridique similaire et un environnement économique constitué de petites entreprises.

ETUDE DE CAS : MEXIQUE

CONSTRUMEX : FACILITER LES INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS A DISTANCE POUR LES MIGRANTS MEXICAINS INSTALLEES AUX ÉTATS-UNIS

Synthèse

Né d'une initiative du géant mexicain de la construction CEMEX, Construmex fait suite à la réussite de l'initiative entrepreneuriale à visée sociale Patrimonio Hoy, qui ciblait les consommateurs à faibles revenus. Depuis sa création en 2001, Construmex a aidé plus de 14 000 Mexicains émigrés aux États-Unis à construire, acheter ou rénover une maison au Mexique, pour eux-mêmes ou leurs familles. Jouant le rôle d'intermédiaire entre ces émigrés et leurs contacts ou bénéficiaires désignés au Mexique, Construmex augmente l'efficacité et l'efficacité des investissements immobiliers.



L'étude de cas présente les défis qu'a dû relever Construmex pour servir les marchés à faibles revenus et les innovations qui ont permis de les surmonter, dont les divers partenariats qu'il a fallu mettre en place pour exécuter des transactions commerciales commencées dans un pays et terminées dans un autre. De 2002 à 2006, Construmex a réalisé un chiffre d'affaires de 12,2 millions de dollars en matériaux de construction. Depuis fin 2005, 200 maisons ont été vendues et 23 % des clients de Construmex sont des femmes.

Résultats positifs pour les populations pauvres

- Les migrants contrôlent la destination finale de leurs investissements immobiliers par l'achat à distance de matériaux de construction et de maisons.
- Les migrants font des économies de temps et d'argent comparé aux méthodes traditionnelles de transfert de fonds.
- Les maisons des bénéficiaires ont une durée de vie plus longue et sont plus sûres grâce à la conception réalisée par un professionnel et à l'aide à la programmation.
- Transferts plus efficaces des dons communautaires des clubs de migrants.
- Les migrants peuvent faire valoir aux États Unis leurs antécédents comme emprunteurs.

Résultats positifs pour l'entreprise

- À la fin de 2006, Construmex avait été contactée par plus de 67 000 clients potentiels et avait reçu des commandes pour des matériaux de construction de la part de 18 000 clients.



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



- En 4 ans, Construmex avait réalisé des ventes pour 12,2 millions d'USD.
- Durant cette même période, Construmex avait vendu 200 maisons.
- Grâce à ses études de marché, Construmex a identifié et ouvert un nouveau segment de marché et le nombre de bureaux de vente dont elle dispose aux États-Unis est passé de 1 à 7.

Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Construmex manquait d'informations concernant les migrants mexicains aux États-Unis, qui ne disposaient pas d'autant d'économies que ce qu'avait prévu la société.
- *Connaissances et compétences* :
 - Les clients manquaient de connaissances dans les méthodes de conception, d'optimisation et de construction des logements.
 - Les migrants mexicains étaient peu sensibilisés et avaient une opinion négative des entreprises qui démarchent les migrants (en raison de mauvaises expériences).
- *Accès aux services financiers* : Absence d'options de financement pour les familles mexicaines leur permettant de construire leur propre maison.

Stratégies clés

- *Investir dans l'élimination des contraintes* :
 - Construmex a apporté aux clients une assistance technique donnée par des experts, partagé son réseau de distribution des revendeurs locaux de ciment avec une autre filiale de Cemex et utilisé la base de données des méthodes de construction de cette filiale dans différentes régions du Mexique.
 - Construmex a développé un produit de conversion de liquidités en actifs pour permettre aux fonds transférés depuis l'étranger de servir de tranches de paiement pour une maison.
- *Tirer parti des atouts des populations pauvres* : Construmex a embauché des migrants mexicains et parrainé des actions culturelles comme moyen de connaître la communauté.
- *Combiner les ressources et les capacités* : Construmex a travaillé avec les consulats mexicains aux États-Unis et les clubs de migrants pour avoir accès à des informations pertinentes et gagner la confiance des migrants.
- *Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre* : Construmex participe au programme de contrepartie du gouvernement dans lequel, pour chaque centime envoyé par un migrant au bénéfice d'un projet de développement dans la communauté, le gouvernement versait trois fois cette même somme pour réaliser le projet.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Construmex		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- Le principal défi de Construmex est d'augmenter sa taille tout en créant et en conservant une viabilité financière.
- Les opportunités pour renforcer les impacts de Construmex comprennent une plus grande implication des principaux acteurs (représentants de CEMEX et distributeurs locaux de matériaux de construction) et l'amélioration du bouche-à-oreille comme moyen de promotion parmi les bénéficiaires au Mexique.
- Les migrants et leurs familles pourraient bénéficier de services supplémentaires comme des conseils en matière de construction et une supervision au Mexique.



ETUDE DE CAS : GUYANE

DENMOR GARMENTS (MANUFACTURERS) INC : DONNER UN EMPLOI AUX FEMMES DES COMMUNAUTÉS RURALES DÉMUNIES

Synthèse

Depuis juillet 1997, Denmor Garments, Inc., un fabricant de vêtements à responsabilité limitée de Coldingen, en Guyane, est passé de 250 employés à plus de 1 000, dont 98 % de femmes issues des communautés rurales pauvres. Outre l'emploi, Denmor assure la formation et l'apprentissage de l'autonomie dont ces femmes ont besoin pour sortir de la pauvreté. Des solutions novatrices ont permis à Denmor de surmonter les nombreuses difficultés liées à l'emploi de femmes issues de communautés guyanaises rurales pauvres, dont l'analphabétisme et les problèmes de transport. Aujourd'hui, l'organisation fabrique des vêtements pour des grandes marques internationales et ses normes de qualité lui ont valu de remporter un prix prestigieux décerné par les professionnels de cette branche d'activité. L'étude de cas présente l'histoire de cette entreprise, inséparable du riche parcours personnel de son fondateur, Dennis Morgan.



Résultats positifs pour les populations pauvres

- Une source d'emploi stable pour des femmes issues des communautés rurales démunies.
- Des opportunités pour la création de micro-entreprises grâce au Programme Satellite.
- Émancipation des femmes grâce à des formations et au développement des compétences professionnelles, ainsi qu'à des formations générales dans des domaines tels que la santé et la sécurité, les compétences sociales et l'éthique.

Résultats positifs pour l'entreprise

- Denmor a étendu son marché d'exportation et sa clientèle aux États-Unis grâce à un partenariat avec Paris Accessories.
- Denmor a également étendu son marché aux magasins locaux.
- La production s'est accrue au point de nécessiter une seconde usine et des installations de production supplémentaires.
- En raison de la production accrue, en 10 ans, Denmor a quadruplé sa main-d'œuvre (de 250 en 1997 à 1000 employés).
- En 2001, Denmor a reçu le prix de considération de la qualité Russell Athletic pour avoir atteint un niveau de qualité acceptable de 2 %.



Principales contraintes

- *Infrastructures matérielles* : Les travailleurs passent beaucoup de temps dans les transports en commun pour aller travailler.
- *Connaissances et compétences* :
 - La main-d'œuvre non qualifiée locale ne sait pas comment travailler dans une usine de fabrication de vêtements.
 - Les problèmes à la maison, tels que la violence domestique, problèmes de minimum social et de pension alimentaire pour les enfants, ont tendance à affecter le travail des employés.

Stratégies clés

- *Investir dans l'élimination des contraintes* :
 - Denmor a investi dans plusieurs autocars pour fournir un moyen de transport gratuit. Cela a entraîné une plus forte assiduité au travail des employés, en particulier des femmes.
 - Denmor dépense plus de 250 000 USD par an pour la formation à tous les niveaux, en particulier à destination des femmes et des illettrés.
- *Combiner les ressources et les capacités* : Denmor invite les représentants du ministère des Affaires sociales à discuter avec les femmes de leurs problèmes, et offre des offices religieux volontaires. La participation à ces sessions en dehors du travail est rémunérée. Elle travaille avec l'agence gouvernementale GO-invest pour dispenser des formations.



Grille de strategies

		Stratégies				
Denmor		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- En 2001, un Programme Satellite a été lancé avec quatre petites usines installées dans des communautés rurales en qualité de sous-traitants pour Denmor Garments et cela a aidé à renforcer la capacité de production. Le principal défi a été d'identifier les personnes appropriées et volontaires intéressées par la création et l'exploitation de ces entreprises qui demandent une certaine audace.
- Une chaîne de magasins guyanais appelés Denmor Stores fournira des emplois et des vêtements fabriqués localement à des prix abordables pour les communautés pauvres. Le premier magasin pilote a ouvert en décembre 2006 pour évaluer la viabilité du projet avant son éventuelle expansion. Trois nouveaux magasins sont prévus pour 2007.
- Dennis Morgan, Président Directeur général de Denmor, veut développer sa propre marque pour vendre ses produits à la diaspora antillaise installée aux États-Unis. Cette entreprise pourrait nécessiter des investissements importants à la fois pour la commercialisation et l'extension de la capacité de production ; en 2007, c'était son « rêve » pour l'avenir.

ETUDE DE CAS : BRÉSIL

PROGRAMME SADIA POUR UNE PRODUCTION PORCINE PERENNE (PROGRAMME 3P) : FAIRE ENTRER LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Synthèse

En raison du coût des systèmes à chasse d'eau et de la rareté de l'eau, la plupart des toilettes construites en Inde au 20^e siècle étaient des latrines sèches avec système de rinçage à l'eau. Par ailleurs, un grand nombre d'entre elles ne bénéficiaient pas de dispositifs formels d'assainissement. En 2003, le ministère indien de la Justice sociale et de l'autonomie comptabilisait 676 000 personnes dans le pays, principalement des femmes, qui tiraient leur subsistance de l'enlèvement des excréments humains.



Depuis 1970, la société Sulabh International de Bindheshwar Pathak fait appel à une technologie d'assainissement sans risque et bon marché dans le but d'éviter la perpétuation de ce travail ingrat. En trois décennies, Sulabh a bâti un modèle entrepreneurial commercialement viable qui a exercé un impact significatif sur le développement. L'entreprise a développé 26 types de toilettes adaptés à divers budgets et emplacements et formé 19 000 maçons à la construction de toilettes bon marché à deux fosses à l'aide de matériaux locaux. Elle a également installé plus de 1,4 million de toilettes dans les ménages et gère plus de 6 500 toilettes publiques payantes. Cette technologie a permis à 60 000 personnes d'abandonner la collecte d'excréments et de participer à des programmes de réintégration dans la société.

Résultats positifs pour les populations pauvres

Bien que le programme 3P n'ait pas d'impact direct sur les plus pauvres des populations pauvres, il agit de manière préventive pour réduire l'extrême pauvreté. Il contribue également au développement durable du secteur de la production porcine au Brésil et propose des modèles entrepreneuriaux alternatifs qui, à l'avenir, pourront être reproduits dans des régions plus pauvres du pays. Les bénéfices du programme 3P pour les populations pauvres sont, entre autres, les suivants :

- Le programme prévient l'extrême pauvreté dans les régions rurales en augmentant le revenu des producteurs de porcs par l'utilisation de bio-digesteurs.
- Avec le programme 3P, les producteurs de porcs ont pu bénéficier d'un environnement de travail et d'un cadre de vie meilleurs, d'une nouvelle source d'énergie et de fertilisants biologiques produits dans leurs propres installations.
- Prévenir l'extrême pauvreté dans les grandes villes en améliorant la qualité de vie dans les campagnes, y compris la santé et la sécurité des producteurs de porcs. De cette façon, réduire



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



l'exode rural de travailleurs non qualifiés (en dehors de l'agriculture) vers les grandes villes, qui pourrait faire augmenter le taux de chômage et les statistiques de la pauvreté dans les zones urbaines.

- On constate une réduction de l'impact sur l'environnement, en particulier une réduction de la contamination des eaux et du sol, ce qui affecte indirectement mais positivement les conditions d'existence des communautés locales alentours.

Résultats positifs pour l'entreprise

- Sadia a pu générer des revenus par la vente de 290 000 tonnes de crédits carbone en 2006, à environ 11 €/la tonne.
- Les producteurs ont été en mesure de réduire leurs coûts en utilisant les sous-produits de leur production sous forme de source d'énergie, d'aliments pour poissons et de fertilisants.
- Les producteurs ont pu diversifier leurs revenus en démarrant l'exploitation de fermes piscicoles qui utilisent les aliments pour poissons provenant de la production porcine.
- La réduction des coûts pour le producteur et l'augmentation de leur revenu ont permis de réduire la rotation du personnel et ont amélioré la stabilité des fournisseurs de Sadia.

Principales contraintes

- *Informations sur le marché* : Sadia ne connaissait ni la réglementation des crédits carbone, ni comment solliciter un crédit carbone sur un marché qui est encore en développement.
- *Connaissances et compétences* : Les petits agriculteurs eux-mêmes ne savaient pas que la pollution liée à la production porcine pouvait être réduite et que la réduction des émissions de carbone pouvait être monétisée.

Stratégies clés

- *Investir dans l'élimination des contraintes* :
 - Sadia a créé un institut à but non lucratif chargé de gérer le programme 3P et de négocier les crédits carbone.
 - Sadia a éveillé les consciences sur des méthodes d'agriculture améliorées, envoyé des techniciens auprès de chaque agriculteur, et effectué de nombreuses visites de suivi afin de s'assurer que le processus hautement technologique était correctement appliqué.



Grille de stratégies

		Stratégies				
Sadia		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes du marché	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

Opportunités et défis pour le passage à une plus grande échelle

- Le programme 3P a testé le mécanisme pour un développement propre et a acquis une capacité pour gérer ce type de projets : comment rédiger un document de conception de projet, comment fonctionne le marché des crédits carbone, etc. Là où il n'y avait pas d'expertise auparavant, il en existe désormais une.
- Le Sadia Institute envisage d'étendre le programme dans sa chaîne d'approvisionnement, y compris auprès de fournisseurs qui ne sont pas des producteurs de porcs (par exemple des producteurs de volaille et de bœuf). Le programme sera adapté si nécessaire.
- Le Sadia Institute envisage de développer une « Plateforme de développement durable sur site » où il dispensera des formations concernant les nouvelles possibilités de cultures que devront produire ses fournisseurs pour diversifier et accroître leur revenu. La plateforme a pour but d'éduquer les producteurs sur les questions financières et de gestion, créant ainsi des entrepreneurs mieux armés pour opérer sur le marché.
- Il est toujours difficile d'intégrer les petits producteurs. C'est un défi qui est d'autant plus grand que le marché des crédits d'émission de carbone est encore nouveau et requiert une stratégie financière bien structurée pour permettre aux producteurs de toutes tailles d'y participer.