

# Accélérer le développement des entreprises inclusives

Des modèles opérationnels porteurs de progrès



## L'IFC

L'IFC, membre du Groupe de la Banque mondiale, est le plus grand organisme mondial d'aide au développement travaillant exclusivement avec le secteur privé. Nous aidons les pays en développement à mettre en place une croissance durable en finançant des investissements, en fournissant des services-conseil aux entreprises et aux autorités gouvernementales, et en mobilisant des fonds sur les marchés financiers internationaux. Sur l'exercice 2011, dans un contexte mondial d'incertitudes économiques, nous avons permis à nos clients de créer des emplois, de renforcer leurs performances environnementales et d'apporter une contribution utile aux populations locales — grâce à un volume d'investissements record, proche des 19 milliards de dollars.

Pour plus d'informations, consultez le site [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

## LE GROUPE DES MODÈLES OPÉRATIONNELS INCLUSIFS DE L'IFC

Créé en 2010, le Groupe des modèles opérationnels inclusifs de l'IFC mobilise des personnes, des idées, des informations et des ressources pour aider les entreprises à lancer et étendre des modèles opérationnels inclusifs.

Pour plus d'informations, consultez le site [www.ifc.org/inclusivebusiness](http://www.ifc.org/inclusivebusiness).

## REMERCIEMENTS

Ce rapport n'aurait pu voir le jour sans le travail précurseur des clients de l'IFC ayant mis en place les modèles opérationnels inclusifs présentés ici. L'IFC remercie tous ces clients pour l'inspiration et le dynamisme dont ils ont fait preuve.

L'équipe de rédaction était composée de Beth Jenkins, Eriko Ishikawa, Alexis Geaneotes, Piya Baptista et Toshi Masuoka, avec des contributions d'Antara Ganguli, Detelina Kalkandjieva et Peter Tynan du cabinet de conseil Dalberg Global Development Advisors. Les membres de l'équipe souhaitent remercier tout particulièrement leurs collègues spécialistes des investissements de l'IFC, Adrian Bastien, Andi Dervishi, Samuel Dzotefe, Gabriel España, Alex Oliveira et Miguel Toledo, pour leurs éclairages sur les modèles décrits ici, et remercie plus spécialement Junko Tashiro et Takao Takahashi, membres du Groupe des modèles opérationnels inclusifs.

## PHOTOS DE COUVERTURE

Tapis de Jaipur, Inde (Eriko Ishikawa)

## DROITS ET AUTORISATIONS

Le contenu du présent ouvrage est soumis au droit d'auteur. Toute citation, copie et/ou reproduction de passages ou de l'ensemble de cet ouvrage doit y faire référence par la mention suivante :

*Jenkins, B ; Ishikawa, E ; Geaneotes, A ; Baptista, P ; et Masuoka, T (2011). « Accélérer le développement des entreprises inclusives : Des modèles opérationnels porteurs de progrès. » Washington : IFC.*

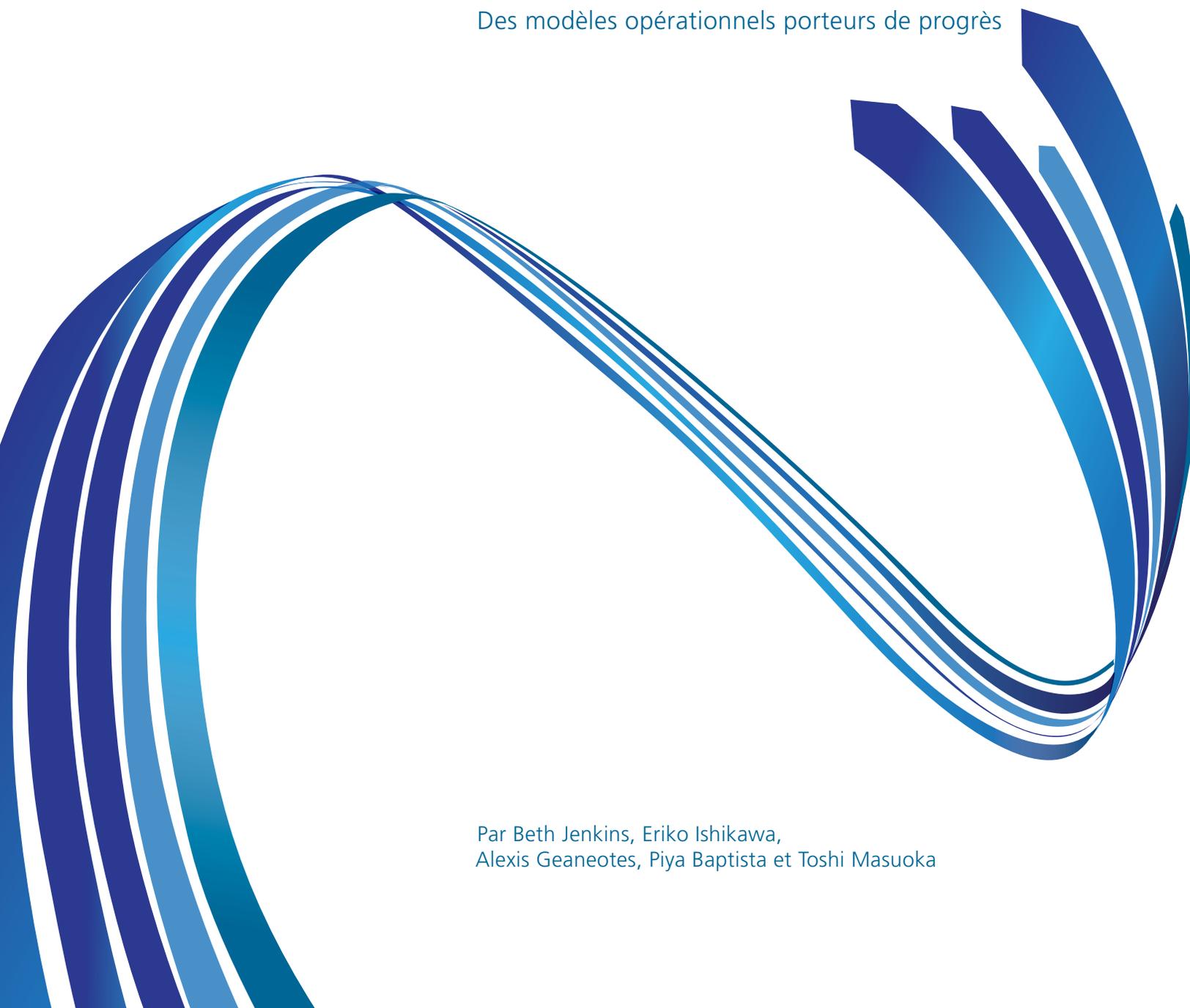
*Les informations, interprétations et conclusions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'IFC.*



# Accélérer le développement des entreprises inclusives

Des modèles opérationnels porteurs de progrès

Par Beth Jenkins, Eriko Ishikawa,  
Alexis Geaneotes, Piya Baptista et Toshi Masuoka





# Avant-propos



La Société financière internationale (IFC) a été fondée il y a 55 ans afin de financer la croissance du secteur privé dans les pays en développement et créer ainsi des opportunités permettant aux pauvres d'améliorer leurs conditions de vie. Le développement du secteur privé s'accompagne d'une augmentation de la demande de biens et de services d'autres secteurs de l'économie, qui génère des emplois et de nouvelles opportunités économiques. Par ailleurs, des entreprises pionnières ont montré comment le secteur privé pouvait intégrer les populations à faibles revenus dans cette dynamique, en s'approvisionnant auprès de petits fournisseurs et en desservant une clientèle de consommateurs très modestes. Le secteur privé peut donc être tout à la fois un moteur de croissance et d'insertion économique.

C'est pour l'IFC un immense honneur que d'apporter son appui à plus de 200 clients qui contribuent à la croissance et à l'insertion économique des pauvres sur les marchés émergents, en accélérant l'accès des 4 milliards d'individus qui forment le bas de la pyramide économique, à des biens, des services et des moyens de subsistance — en les intégrant en tant que fournisseurs, distributeurs, revendeurs et consommateurs par des moyens viables sur le plan financier, social et environnemental. Ces clients travaillent dans des secteurs susceptibles de toucher largement les pauvres des villes et des campagnes, par exemple, les marchés financiers, les infrastructures, la santé et l'éducation, et l'agro-alimentaire.

L'IFC propose à ces clients des prêts à long terme, de la participation au capital et des mécanismes de partage de risques afin de les aider à établir des relations économiques nouvelles avec des segments de population jusqu'ici délaissés. Nous leur proposons également des services-conseil pour faire face aux mises en œuvre opérationnelles et aux conditions de marché les plus difficiles.

En tant qu'investisseur sur le long terme, l'IFC met ses fonds et sa réputation en jeu afin d'assurer le succès des projets. Nous examinons de très près les modèles opérationnels inclusifs de nos clients au moyen d'outils financiers, sociaux et environnementaux afin d'évaluer les projets avant, pendant et — pour certains projets matures — après leur achèvement. Dans ce rapport, nous proposons pour la première fois un tour d'horizon de quelques-uns des modèles opérationnels inclusifs les plus communs de notre portefeuille. Nous pensons qu'ils seront utiles à toute personne s'intéressant à la manière dont le secteur privé peut participer activement à la croissance inclusive.

L'IFC est déterminée à agir pour accélérer le développement des entreprises inclusives, et nous invitons les lecteurs de ce rapport à nous rejoindre dans cette entreprise importante.

Rachel Kyte  
Vice-présidente, Services-conseil aux entreprises  
Société financière internationale



Certains lecteurs connaissent peut-être la parabole de ce vieux maître soufi enseignant à ses disciples les trois niveaux de la connaissance. « Il y a trois manières de connaître une rivière », commence-t-il. « La première consiste à lire des documents pour apprendre où elle prend sa source, où elle se jette, quelles espèces de poissons y vivent. La deuxième manière consiste à aller voir la rivière. Là, vous pouvez sentir sous vos pieds le sable de ses berges, voir les oiseaux voler au-dessus de l'eau. Enfin, la troisième manière consiste à plonger dans la rivière. Alors vous sentez le courant, les gradients de température, la profondeur. Vous vous demandez si vous êtes assez fort pour descendre toute la rivière à la nage<sup>1</sup>. »

L'IFC a plongé depuis longtemps dans la rivière de l'entreprise inclusive. L'IFC a ainsi investi dans GrameenPhone en 1999 et dans Compartamos en 2001. Ces cinq dernières années, nous avons engagé plus de 5 milliards de dollars au profit de 200 entreprises ayant adopté des modèles opérationnels inclusifs.

En tant qu'investisseur, l'IFC considère que nager dans la rivière est sa principale raison d'être. Nous apprenons grâce à l'expérience pratique acquise par nos investissements et nos services-conseil au contact de nos clients. Ce n'est que récemment que nous avons demandé à une petite équipe de sortir de l'eau, de se sécher et de s'asseoir au bord de la rivière pour réfléchir à ce que nous avons appris. Nous passons en revue tous nos investissements, en repérant les entreprises de notre portefeuille qui mettent en œuvre des modèles opérationnels inclusifs. Nous rédigeons des notes sur ces modèles et nous avons ainsi actuellement un catalogue de 31 études de cas. Nous travaillons main dans la main avec nos clients pour comprendre l'impact de ces modèles, sur les résultats financiers et sur la situation des pauvres. Et nous nous efforçons de faire encore davantage.

Nous ne sommes qu'au début de notre démarche, avec toutes les limites que cela implique pour notre analyse. **Mais nous savons que l'heure est venue de tirer un premier bilan.**

Ce rapport propose un tour d'horizon de modèles opérationnels inclusifs actuellement présents dans le portefeuille de l'IFC, des challenges qui y sont associés et des assemblages de solutions originales mises en œuvre pour faire fonctionner ces modèles. Nous espérons qu'il apportera des informations utiles aux autres investisseurs et aux dirigeants d'entreprise qui nagent dans la même rivière. Et nous invitons tous ceux qui veulent en savoir plus à prendre contact avec nous.

Toshiya Masuoka  
Directeur du Groupe des modèles opérationnels inclusifs  
Société financière internationale

---

<sup>1</sup> Adapté de Michael Fairbanks et al. 2009. « *In the River They Swim* ». West Conshohocken, PA: Templeton Press. Page 3.

# Table des matières

Résumé analytique .....	2
Le point de vue de l'IFC .....	5
Pourquoi les entreprises inclusives sont-elles importantes pour l'IFC ? .....	5
Pourquoi l'IFC est-elle importante pour les entreprises inclusives ? .....	7
Pourquoi ce rapport ? .....	9
Tour d'horizon des modèles opérationnels inclusifs du portefeuille de l'IFC ..	12
Microdistribution et commerce de détail .....	14
Crédit à la consommation fondé sur l'expérience .....	16
Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre .....	18
Approvisionnement auprès de petits exploitants .....	21
Formations supérieures optimisées .....	24
Logements optimisés .....	27
Plates-formes de transactions électroniques .....	29
Analyse transversale des différents modèles .....	31
Renforcement de l'écosystème des entreprises inclusives .....	34

# Résumé analytique

L'IFC a pour mission de créer des opportunités permettant aux plus défavorisés d'échapper à la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie, ce que nous faisons en investissant dans le secteur privé. Fondamentalement, c'est le secteur privé qui est le moteur de la croissance économique — ingrédient de base de la réduction de la pauvreté. De même, le secteur privé est en mesure de donner aux pauvres accès à des biens, à des services et à des moyens de subsistance, afin que la croissance profite à tous. L'IFC s'intéresse particulièrement aux investissements qui réunissent ces deux aspects — des investissements dans ce que nous appelons les modèles opérationnels inclusifs.

Les modèles opérationnels inclusifs permettent de créer des entreprises commercialement viables et extensibles qui donnent aux populations du bas de la pyramide accès à des biens, des services et des moyens de subsistance.

Les modèles opérationnels inclusifs permettent aux entreprises de transformer des populations mal desservies en marchés de consommation dynamiques et en nouvelles sources d'approvisionnement diversifiées. Ce faisant, les entreprises élaborent des produits, des services et des modèles opérationnels innovants susceptibles de leur donner aussi un avantage comparatif sur des marchés plus établis. Et elles donnent à des millions de gens accès à de l'eau potable, de l'électricité, des communications modernes, des

services de santé et d'éducation, des services financiers et des activités rémunératrices, à des niveaux de qualité et de prix dont ils n'avaient jamais pu bénéficier auparavant — s'ils y avaient même jamais eu accès.

**Au cours des cinq dernières années, l'IFC a investi plus de 5 milliards de dollars dans plus de 200 entreprises réparties dans près de 80 pays aux quatre coins du monde.**

Nous savons que le chemin du succès peut être long pour les entreprises désireuses d'adopter le modèle de l'entreprise inclusive, c'est pourquoi nous voulons les aider à accélérer ce processus. Même s'il faudra peut-être toujours tâtonner et faire des essais, il est plus rapide et plus facile d'adapter des modèles ayant fait leurs preuves — en se fondant sur l'expérience des autres — que de partir de zéro.

**Par conséquent, nous avons décidé de publier ce tour d'horizon de différents modèles opérationnels inclusifs de notre portefeuille, en synthétisant et en analysant les éléments récurrents des solutions qu'ils utilisent avec succès.** L'IFC a investi dans tous les modèles présentés ici.

Cela signifie que les projets ont fait l'objet d'un examen attentif des aspects financiers, environnementaux et sociaux ; que les projections financières ont montré une rentabilité commerciale suffisamment élevée, et que les résultats financiers, environnementaux et sociaux de tous les projets ont été suivis trimestre après trimestre. Les investissements matures réalisés dans des entreprises ayant adopté des modèles opérationnels inclusifs affichent des rendements très similaires à ceux de l'ensemble du portefeuille de l'IFC.

## MODÈLES EXAMINÉS DANS ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES INCLUSIVES : DES MODÈLES OPÉRATIONNELS PORTEURS DE PROGRÈS

**Microdistribution et commerce de détail :** Ce modèle est ciblé sur les consommateurs BOP qui ont tendance à faire des petits achats fréquents près de leur domicile, et repose sur l'utilisation et la bonne desserte des commerces locaux déjà existants. Ces commerces sont souvent petits, avec peu de place pour stocker des marchandises, et sont tenus par des personnes ayant peu de notions de gestion commerciale, un fonds de roulement minime et pas d'accès aux financements. Ils ont besoin d'être livrés souvent de peu d'articles, et de pouvoir acheter à crédit. Ils doivent parfois pouvoir commander des assortiments individualisés et/ou des produits en petit conditionnement (par exemple des cartes de téléphone prépayées d'un très petit montant) ou des services facturés à l'utilisation (par exemple des minutes de communication sur un téléphone portable partagé), adaptés aux petites rentrées

d'argent irrégulières des consommateurs BOP. Bon nombre d'entreprises appliquant le modèle Microdistribution et commerce de détail fournissent également des formations commerciales et d'autres formes d'assistance pour aider ces magasins à augmenter leurs ventes — et ce faisant, y gagner elle-même.

**Crédit à la consommation fondé sur l'expérience :** Ce modèle génère des revenus supplémentaires sous la forme des intérêts qu'une entreprise perçoit en prêtant aux clients qu'elle sait être solvables du fait d'antécédents commerciaux avec eux — et non par des antécédents de crédit officiels. Le modèle est généralement utilisé par des entreprises extérieures au secteur financier, bien que certaines puissent avoir des branches ou des filiales crédit.

*Suite à la page suivante*

Certaines entreprises ciblent leurs clients directs. Une entreprise prête aussi aux clients de ses clients, selon les mêmes critères (et en tablant sur leurs relations actuelles pour obtenir le remboursement des crédits). Le modèle repose sur le manque d'autres sources prêtant à des taux du même ordre ou pour les mêmes usages.

**Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre :** Ce modèle consiste à étendre la couverture d'un réseau à des lieux plus éloignés et où habitent souvent des populations à faibles revenus, grâce à un ensemble d'innovations en matière de financement, de technologie et de service client permettant de couvrir les dépenses d'investissement, de minimiser les pertes techniques et commerciales, et de garantir que les usagers payent leurs factures dans les délais. Le modèle est fondé sur une proposition de valeur claire pour le consommateur : un service de meilleure qualité, plus fiable, plus commode, et dans beaucoup de cas, moins cher que les solutions utilisées auparavant, souvent de nature informelle.

**Approvisionnement auprès de petits exploitants :** Ce modèle transforme des petits agriculteurs géographiquement dispersés en sources d'approvisionnement fiables de produits de bonne qualité grâce à des modes de regroupement efficaces et à différents services d'accompagnement personnalisés destinés à fidéliser les exploitants et renforcer leurs capacités. Les services d'accompagnement les plus courants portent sur la vulgarisation agricole, le développement commercial, l'accès à des intrants agricoles, et le crédit. Parfois, les acheteurs choisissent de se concentrer sur des cultures à plus forte valeur ajoutée, pouvant se vendre plus cher sur le marché et aider ainsi à couvrir le coût de cet accompagnement.

**Formations supérieures optimisées :** Ce modèle rend les études supérieures accessibles à tous grâce à une combinaison d'innovations qui diminuent leur coût pour les étudiants les plus modestes tout en augmentant leur valeur. Pour réduire le coût des études, ces universités utilisent des programmes d'enseignement standardisés pouvant être dispensés par des enseignants à temps partiel, des campus physiques accessibles et des campus virtuels

qui abaissent les coûts de transport des étudiants, des cursus modulaires adaptés à une trésorerie irrégulière, et des prêts aux étudiants. Pour augmenter la valeur des formations, elles proposent des cours.

**Logements optimisés :** Ce modèle permet aux ménages à faibles revenus de devenir propriétaire d'un logement grâce à une combinaison de solutions optimisées et un accès facilité à des prêts hypothécaires. Le logement est le plus gros investissement que la plupart des gens sont amenés à faire et ils doivent être convaincus que cet engagement en vaut la peine, même s'il peut sembler risqué. Les Logements optimisés offrent un compromis entre les aspirations des acheteurs (et plus spécialement la qualité, certaines demandes particulières, et l'environnement du logement) et leurs possibilités financières (avec des surfaces et des agencements dans différentes gammes de prix, et des mécanismes qui réduisent le coût de l'accession à la propriété). Le modèle étant conditionné à l'accès à des financements, il implique souvent d'aider les acheteurs d'un logement — souvent les premiers de la famille — à mener à bien la procédure de demande d'hypothèque.

**Plates-formes de transactions électroniques :** Beaucoup de populations pauvres n'ont accès à aucun service financier en raison des coûts de transaction élevés et des difficultés logistiques que pose l'accès à ces populations pour ces établissements financiers. Les plates-formes de transactions électroniques commencent à lever ces obstacles, permettant ainsi de desservir des clients à faibles revenus et leur apporter de nombreux avantages : commodité, efficacité, sécurité, accès aux marchés et intégration au système financier formel. L'IFC investit dans un panel varié d'entreprises technologiques qui participent à la création des infrastructures complexes nécessaires au fonctionnement d'une société sans espèces. Ces entreprises mettent en œuvre différents modèles opérationnels mais elles présentent néanmoins des points communs intéressants, telles que l'utilisation des réseaux et des commerces existants, le renforcement des compétences commerciales et techniques des points de vente, et un travail d'information des consommateurs, notamment pour les aider à comprendre la proposition de valeur des transactions scripturales.

*Note : le portefeuille de l'IFC comprend également de nombreux clients dans le secteur de la microfinance. Ce rapport ne couvre pas ce modèle car il a déjà été largement traité.*

Les descriptions des différents modèles exposés dans ce rapport ont été conçues pour donner des repères utiles aux dirigeants d'entreprise et aux entrepreneurs envisageant de lancer, étendre ou reproduire des modèles similaires. De même, nous pensons — et c'est également le retour que nous avons de nos clients — que confronter les modèles les uns aux autres permet de faire des observations intéressantes. À la fin du rapport, nous récapitulons quatre idées-forces qui guident l'IFC dans son travail avec ses clients sur des modèles opérationnels inclusifs :

***Créer de la valeur pour le bas de la pyramide est primordial*** : Pour donner de bons résultats durablement, un modèle opérationnel doit créer de la valeur pour l'entreprise et ses partenaires à chaque étape de la chaîne. La difficulté est de trouver comment créer cette valeur. Il peut sembler aisé d'imaginer ce dont les populations les plus pauvres ont besoin. Mais les bonnes intentions ne suffisent pas, et les entreprises qui veulent réellement comprendre les fournisseurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs qu'elles cherchent à desservir doivent s'appuyer sur une solide enquête de terrain. Une meilleure information et l'expérience acquise par la pratique peuvent aider les entreprises à développer la compréhension dont elles ont besoin pour élaborer des propositions de valeur réellement attractives. Bien que réduire ou partager les coûts puisse s'avérer indispensable, le fondement de tout modèle opérationnel inclusif qui fonctionne est le consentement à payer (dans le cas des clients) ou à investir (dans le cas des fournisseurs, des distributeurs et des détaillants).

***Les modèles opérationnels inclusifs comportent presque toujours une forte composante humaine*** : Ils nécessitent des efforts importants pour transformer, par exemple, des paysans pratiquant une agriculture de subsistance en fournisseurs productifs et fiables ; des petits commerces de quartier en chaînes de distribution et de vente au détail bien gérées ; et des gens démunis et sceptiques en clients réguliers qui vous recommandent à leurs amis. Pour l'essentiel, les marchés et les sources d'approvisionnement BOP ne sont pas simplement là à attendre que l'on vienne les chercher : ils doivent être activement cultivés. Les modèles à forte composante humaine demandent des moyens importants. Les entreprises doivent posséder ou être prêtes à établir une présence locale importante, comprenant des infrastructures, du personnel et des systèmes, et elles doivent prévoir de s'engager sur le marché pour une certaine durée. Elles doivent aussi être capables de générer suffisamment de chiffre d'affaires pour assurer la viabilité commerciale de l'opération.

***Parmi les modèles opérationnels inclusifs qui fonctionnent bien, beaucoup ciblent l'ensemble de la pyramide et non pas seulement sa base*** : Les modèles opérationnels inclusifs comprennent presque toujours une forte composante humaine, or il faut pouvoir proposer des prix relativement bas pour attirer les consommateurs à faibles revenus. La solution peut passer par des marges d'exploitation élevées, mais elles sont relativement rares sur les marchés BOP. L'IFC voit beaucoup plus souvent des entreprises qui réussissent avec ce type de modèles en intégrant des segments BOP à une base de clients ou de fournisseurs beaucoup plus diversifiée. En ciblant la pyramide tout entière, les entreprises peuvent bénéficier des infrastructures existantes, réaliser des économies d'échelle et pratiquer des subventions croisées. Pour les entreprises qui utilisent des fournisseurs BOP, cette approche peut également participer d'une stratégie de diversification des sources d'approvisionnement et de gestion des risques.

***Les financements publics peuvent être utilisés de manière stratégique*** : Du fait de l'impact sur le développement que les modèles opérationnels inclusifs peuvent avoir, il est parfois possible d'obtenir des financements gracieux des pouvoirs publics, de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, et de fondations privées. Des fonds publics ne remplacent pas une étude de faisabilité concluante, mais ils peuvent venir la renforcer. Une stratégie consiste à utiliser des financements publics pour descendre encore plus bas dans la couverture du bas de la pyramide, de façon à toucher des groupes disposant de revenus plus faibles que ce qui aurait été possible dans une perspective purement commerciale. Une autre idée peut être d'utiliser des financements publics pour payer des activités à forte composante humaine — informer les consommateurs sur les produits, former les petits distributeurs et petits détaillants à la gestion commerciale, et faciliter l'accès à des services financiers tout au long de la chaîne de valeur — qui sont nécessaires à la croissance de l'entreprise et qui peuvent aussi générer des externalités positives.

**L'IFC espère que ce rapport donnera aux dirigeants d'entreprise des pistes pour surmonter les challenges qu'ils peuvent rencontrer dans la mise en œuvre de modèles opérationnels inclusifs, et nous nous tenons à la disposition de tous ceux qui sont prêts à s'engager sur cette voie.** Nous espérons également qu'il complétera la littérature actuelle sur le sujet, contribuant ainsi à améliorer notre savoir collectif sur les moyens d'obtenir des entreprises financièrement viables et extensibles avec ce type de modèles.

L'IFC soutient les entreprises inclusives.

# Le point de vue de l'IFC

## Pourquoi les entreprises inclusives sont-elles importantes pour l'IFC ?

- **Parce que les entreprises inclusives concentrent deux aspects essentiels du travail de l'IFC : la croissance et la lutte contre l'exclusion.**

L'IFC a pour mission de créer des opportunités permettant aux plus défavorisés d'échapper à la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie, ce que nous faisons en investissant dans le secteur privé<sup>2</sup>. Fondamentalement, c'est le secteur privé qui est le moteur de la croissance économique — ingrédient de base de la réduction de la pauvreté. Par ailleurs, le secteur privé est en mesure de donner aux pauvres accès à des biens, à des services et à des moyens de subsistance, afin que la croissance profite à tous. Nous nous intéressons particulièrement aux investissements qui réunissent ces deux aspects — des investissements dans ce que nous appelons les entreprises inclusives (voir « Qu'est-ce qu'un modèle opérationnel inclusif ? », page 6).

Les modèles opérationnels inclusifs permettent de créer des entreprises commercialement viables et extensibles qui donnent aux populations du bas de la pyramide accès à des biens, des services et des moyens de subsistance.

- **Parce que le modèle de l'entreprise inclusive est crucial pour les entreprises en quête de croissance.**

Les plus grandes entreprises du monde s'attendent à ce que les marchés émergents génèrent quelque 70 % de la croissance économique mondiale au cours des prochaines années<sup>3</sup>. Les entreprises qui en tireront le plus de bénéfices seront celles qui sauront transformer des populations mal desservies en marchés de consommation dynamiques et en nouvelles sources d'approvisionnement diversifiées. C'est précisément ce que font les entreprises ayant des modèles opérationnels inclusifs. Et ce faisant, elles élaborent des produits, des services et des modèles opérationnels innovants susceptibles de leur donner aussi un avantage

comparatif sur des marchés plus établis — un phénomène que McKinsey & Company a baptisé *l'innovation blowback*<sup>4</sup>.

- **Et avant tout chose, parce que les entreprises inclusives sont cruciales pour les pauvres de la planète — les quatre milliards d'individus qui constituent ce que l'on appelle le bas de la pyramide économique.**

Par définition, les personnes vivant dans le bas de la pyramide ont très peu de revenus. En outre, elles n'ont souvent pas accès à l'eau potable, l'électricité, les routes en bon état, les communications modernes, les services de santé et d'éducation, les services financiers, les biens de consommation, et d'autres produits et services aux niveaux de qualité et aux prix auxquels les personnes plus aisées peuvent les obtenir. De fait, dans les marchés très peu développés, on sait qu'ils payent souvent plus cher, en valeur absolue, pour des produits inférieurs — ils sont donc doublement pénalisés. Il est temps de commencer à voir les pauvres du bas de la pyramide non pas comme des bénéficiaires de la charité mais comme des consommateurs avertis et des entrepreneurs inventifs et doués d'une grande capacité d'adaptation<sup>5</sup>. De nombreuses entreprises clientes de l'IFC l'ont bien compris depuis longtemps et s'emploient de par le monde, à trouver dans les populations BOP des producteurs, des distributeurs, des revendeurs ou des consommateurs leur faisant gagner en dignité, en opportunités et en choix dans leur vie d'aujourd'hui et de demain.

2 L'IFC est la plus importante source multilatérale de financements au secteur privé dans les pays en développement sous forme de prêts et de participations. Elle a été créée en 1956 pour compléter le travail de la Banque mondiale, qui prête au secteur public. L'IFC est un organisme d'aide au développement noté AAA. Nous levons des fonds sur les marchés financiers internationaux et nous investissons à des conditions commerciales car nous pensons que les marchés sont de puissants moteurs de choix, d'opportunités économiques et de réduction de la pauvreté.

3 The Economist. 2010. « The World Turned Upside Down. » *The Economist*, 17 avril 2010.

4 Seely Brown, John, et John Hagel III. 2005. « Innovation Blowback: Disruptive Management Practices from Asia. » *McKinsey Quarterly* 2005, Volume 1.

5 Prahalad, C.K. 2004. « The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. » Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.



## QU'EST-CE QU'UN MODÈLE OPÉRATIONNEL INCLUSIF ?

Un opérateur de télécommunications pesant 13 milliards de dollars, présent dans 8 pays. Une jeune entreprise utilisant des déchets agricoles pour produire de l'électricité. Une société de négoce de matières premières créée il y a 160 ans. Un établissement financier qui prête à des coopératives de café en Éthiopie ou à des étudiants d'écoles de commerce en Colombie. Un hôpital super-équipé. Un grossiste livrant chaque semaine une demi-douzaine de canettes de Coca-Cola à de petites épiceries de village.

Tous ces clients de l'IFC ont un point commun : ils ont adopté des modèles opérationnels inclusifs.

Comme tout modèle opérationnel, un modèle opérationnel inclusif doit avant toute chose être commercialement viable. Pour pouvoir bénéficier d'un investissement de l'IFC, il doit aussi pouvoir être étendu. L'élément caractéristique d'un modèle opérationnel inclusif est qu'il doit permettre au bas de la pyramide d'accéder à des biens, à des services et à des moyens de subsistance.

Le « bas de la pyramide » (BOP, de l'anglais « Base of Pyramid ») est un concept aujourd'hui largement utilisé pour parler des personnes vivant en dessous d'un certain seuil de revenu ou de dépenses. Mais le niveau de ces seuils fait débat. Certains considèrent le seuil traditionnel de pauvreté fixé à 1 ou 2 dollars par jour. D'autres estiment que l'on est objectivement encore pauvre avec seulement 5 ou 8 dollars par jour pour vivre.

Néanmoins, la véritable question n'est pas le seuil de revenu mais ce qu'il représente réellement. Le revenu n'est qu'un paramètre de la pauvreté parmi d'autres, au demeurant imparfait. L'étude pionnière de la Banque mondiale « La voix des pauvres », fondée sur des entretiens menés auprès de 20 000 pauvres du monde entier, a conclu que les pauvres eux-mêmes définissaient leur situation d'une manière beaucoup plus multidimensionnelle :

- « Il n'y a pas de travail, nulle part. » (une Équatorienne)
- « Nous avons autant besoin d'eau que nous avons besoin d'air. » (une Kirghize)
- « Quand on est en bonne santé, mieux vaut ne pas aller au dispensaire si on ne veut pas tomber malade. » (un paysan égyptien)

L'IFC envisage la pauvreté dans toutes les dimensions citées et vécues par les pauvres eux-mêmes, sous l'angle du revenu et de l'accès à des biens, des services et des opportunités économiques. Trop souvent, les pauvres n'ont pas accès à des produits et à des services aux mêmes prix et aux mêmes niveaux de qualité que les populations plus aisées. Qu'ils habitent dans des bidonvilles ou des villages, qu'ils soient petits exploitants agricoles, travailleurs du secteur informel ou micro-entrepreneurs, ils sont privés d'eau potable, d'électricité, de routes en bon état, de télécommunications modernes, de soins médicaux, d'éducation, de services financiers, de biens de consommation, et — peut-être et surtout — de sources de revenus stables.

Les populations BOP se trouvent bien évidemment dans les pays les moins développés d'Afrique subsaharienne et d'Asie de l'Est et du Pacifique. Mais l'on sera peut-être surpris d'apprendre qu'elles sont encore plus nombreuses dans des pays plus grands à revenu intermédiaire tels que la Chine, l'Inde, l'Indonésie et le Brésil. En pratique, en 2007-2008, les trois quarts des populations les plus pauvres du monde — celles ayant moins de 1,25 dollar par jour pour vivre — habitaient dans des pays à revenu intermédiaire<sup>6</sup>. Les modèles opérationnels inclusifs sont importants quel que soit le pays, à partir du moment où l'on y trouve des pauvres.

<sup>6</sup> Sumner, Andy. 2010. « The New Bottom Billion: What if Three-Quarters of the World's Poor Live in Middle-Income Countries? » Brighton, Royaume-Uni : Institute of Development Studies.

## Pourquoi l'IFC est-elle importante pour les entreprises inclusives ?

- **Parce que l'IFC fait partie des investisseurs du monde qui injectent le plus d'argent dans les entreprises inclusives.**

Avec plus de 5 milliards de dollars investis dans plus de 200 entreprises réparties dans près de 80 pays au cours des cinq dernières années, l'IFC joue un rôle moteur dans la prolifération et l'extension des modèles opérationnels inclusifs dans le monde. L'IFC est également l'un des rares investisseurs dans ce domaine à avoir une présence mondiale (voir la carte « Pays où l'IFC investit dans les entreprises inclusives », pages 10 et 11).



### LES PRINCIPES D'INVESTISSEMENT DE L'IFC

L'IFC est un organisme d'aide au développement. Toutefois, nous investissons à des conditions commerciales car nous pensons que la discipline du marché est un moteur puissant qui influe sur le choix des consommateurs et stimule une croissance économique durable. Nous attendons de nos investissements qu'ils génèrent des profits financiers, démontrant que nos clients créent de la valeur pour les consommateurs d'une manière performante. Nous attendons aussi de nos clients qu'ils adhèrent à des normes sociales et environnementales strictes, afin de garantir qu'ils ne créent pas de la valeur pour leurs propres clients et leurs investisseurs aux dépens d'autres parties.

Les clients de l'IFC qui mettent en œuvre des modèles opérationnels inclusifs passent par les mêmes procédures d'examen attentif des aspects financiers, sociaux et environnementaux que tous nos clients. Ils affichent aussi les mêmes niveaux de rentabilité. Une étude portant

sur des projets d'investissement matures a montré des rendements de 6,7 % sur les prêts et de 19,1 % sur les participations<sup>7</sup>. Le montant moyen des prêts à ce type de clients s'est élevé à 23,8 millions de dollars sur l'exercice 10, et le montant moyen des participations à 11,5 millions de dollars. L'IFC propose également des mécanismes de partage des risques et des garanties de risque partiel.

Bien que la taille moyenne des investissements soit relativement importante, il arrive aussi à l'IFC d'investir des sommes plus modestes, tant directement que par le biais de fonds. Il est parfois plus facile de passer par des mécanismes dont les procédures d'approbation sont rapides pour investir directement dans des petites entreprises, ce qui réduit les coûts de transaction. De même pour les fonds : l'IFC a investi dans différents fonds spécialisés dans les entreprises inclusives, tels que Aureos, IGZIA et Leapfrog.

<sup>7</sup> Calculs réalisés pour des clients du secteur réel (c'est-à-dire non financier) appliquant des modèles opérationnels inclusifs, dont les investissements ont été engagés entre les exercices 00 et 10 et qui étaient suffisamment matures durant l'exercice 11 pour que des données sur la rentabilité financière soient disponibles. L'échantillon de clients répondant à ces critères est encore réduit.

- **Parce que l'IFC est en mesure de fournir des services-conseil ciblés lorsque les clients rencontrent d'importantes difficultés à augmenter leur couverture et leur impact auprès des segments BOP.**

L'IFC est consciente que, pour indispensable et difficile que soit l'obtention de financements à de bonnes conditions, les modèles opérationnels inclusifs sont confrontés à bien d'autres difficultés. Certaines sont si essentielles que les entreprises ne peuvent les surmonter seules, soit parce qu'elles n'ont pas les compétences nécessaires, soit parce que la rentabilité immédiate ne serait pas suffisante. Dans ces circonstances, les services-conseil de l'IFC peuvent aider les clients à renforcer les capacités des fournisseurs, des distributeurs et des revendeurs BOP, faire connaître aux consommateurs les nouveaux produits et services qui peuvent les intéresser, et faciliter l'accès à des financements tout au long de la chaîne de valeur. Les coûts sont partagés entre le client, l'IFC et ses partenaires donateurs, au prorata des bénéfices privés et du bien public générés.



## SERVICES INTÉGRÉS DE CONSEIL ET D'INVESTISSEMENT DANS LES ENTREPRISES INCLUSIVES



**TRIBANCO**  
(Brésil)

- 25 millions de dollars de prêt à long terme
- 21,3 millions de dollars de participation
- Élaboration d'un programme d'éducation financière
- Système de suivi et d'évaluation des formations
- Documentation et visibilité



**ECOM**  
(multipays)

- 80 millions de dollars de prêt à long terme
- Formation des agriculteurs
- Négociation de partenariats
- Reproduction dans d'autres pays
- Documentation et visibilité



**AIRTEL MADAGASCAR**  
(ex-Zain ; Madagascar)

- 25 millions de dollars de prêt à long terme
- Conception du programme Village Phone
- Négociation de partenariats
- Documentation et visibilité

➤ **Parce que l'IFC a accumulé un savoir considérable sur les facteurs de succès des modèles opérationnels inclusifs.**

Les services de conseil et d'investissement que l'IFC fournit à ses clients du monde entier lui permettent d'avoir une vision de plus en plus fine des solutions utilisables par les entreprises pour mettre en place des relations économiques avec les populations BOP, dans une logique de rentabilité. L'IFC travaille aujourd'hui à partager ce savoir, en facilitant les échanges directs entre entreprises et par des publications comme le présent ouvrage. Notre souhait est qu'en tirant parti de l'expérience d'autrui, les clients de l'IFC et leurs pairs réussissent plus vite sur la voie de l'entreprise inclusive.

## Pourquoi ce rapport ?

L'IFC sait que le chemin peut être long pour devenir une entreprise inclusive rentable fructueuse, c'est pourquoi nous voulons les aider à accélérer ce processus. Même s'il faudra peut-être toujours tâtonner et faire des essais, il est plus rapide et plus facile d'adapter des modèles ayant fait leurs preuves — en se fondant sur l'expérience des autres — que de partir de zéro.

Par conséquent, nous avons décidé de publier un tour d'horizon de différents modèles opérationnels inclusifs de notre portefeuille, en synthétisant et en analysant les éléments récurrents des solutions qu'ils utilisent avec succès. L'IFC a investi dans tous les modèles présentés ici<sup>8</sup>. Cela signifie que les projets ont fait l'objet d'un examen attentif des aspects financiers, environnementaux et sociaux ; que les projections financières ont montré une rentabilité commerciale suffisamment élevée, et que les résultats financiers, environnementaux et sociaux de tous les projets ont été suivis trimestre après trimestre. Les investissements matures réalisés dans des entreprises ayant adopté des modèles opérationnels inclusifs affichent des rendements très similaires à ceux de l'ensemble du portefeuille de l'IFC. L'IFC dispose d'une importante base de données tant sur la rentabilité financière de ces modèles que sur leur impact en termes de développement.

Nous espérons que ce rapport donnera des pistes aux dirigeants d'entreprises du monde entier pour surmonter les challenges qu'ils peuvent rencontrer dans la mise en œuvre de modèles opérationnels inclusifs, et nous nous tenons à la disposition de tous ceux qui sont prêts à s'engager sur cette voie. Nous espérons également qu'il complétera la littérature actuelle sur le sujet, contribuant ainsi à améliorer notre savoir collectif sur les moyens d'obtenir des entreprises financièrement viables et extensibles avec ce type de modèles.

---

<sup>8</sup> L'IFC a également beaucoup investi dans la microfinance, en commençant par un crédit de 85 millions de dollars à Internationale Projekt Consult (IPC) en juin 2000. Ce rapport ne couvre pas la microfinance car ce modèle a déjà été largement traité.

## Pays où l'IFC investit dans les entreprises inclusives



### MI TIENDA MEXIQUE

#### Distribution en gros

Livraison d'articles individuels à 1 300 petits détaillants ruraux, sous 48 heures et à des tarifs abordables — avec des délais de paiement et des formations commerciales destinées à augmenter les ventes.

*Investissement de l'IFC : 2,5 millions de dollars de participation*



### DUOC UC CHILI

#### Enseignement supérieur

Accueille de plus de 63 000 étudiants, dont 64 % sont issus des trois segments de revenus les plus bas du Chili et dont 70 % sont les premiers de leur famille à faire des études supérieures.

*Investissement de l'IFC : 30 millions de dollars de prêts à long terme, 19 millions de dollars de garantie*



### CEMAR BRÉSIL

#### Distribution d'électricité

Alimentation en électricité de quelque 1,7 million d'habitants de l'État de Maranhão, l'un des plus pauvres du pays, dont 230 000 nouveaux raccordements dans le cadre du programme De la lumière pour tous.

*Investissement de l'IFC : 80 millions de dollars de prêts à long terme*

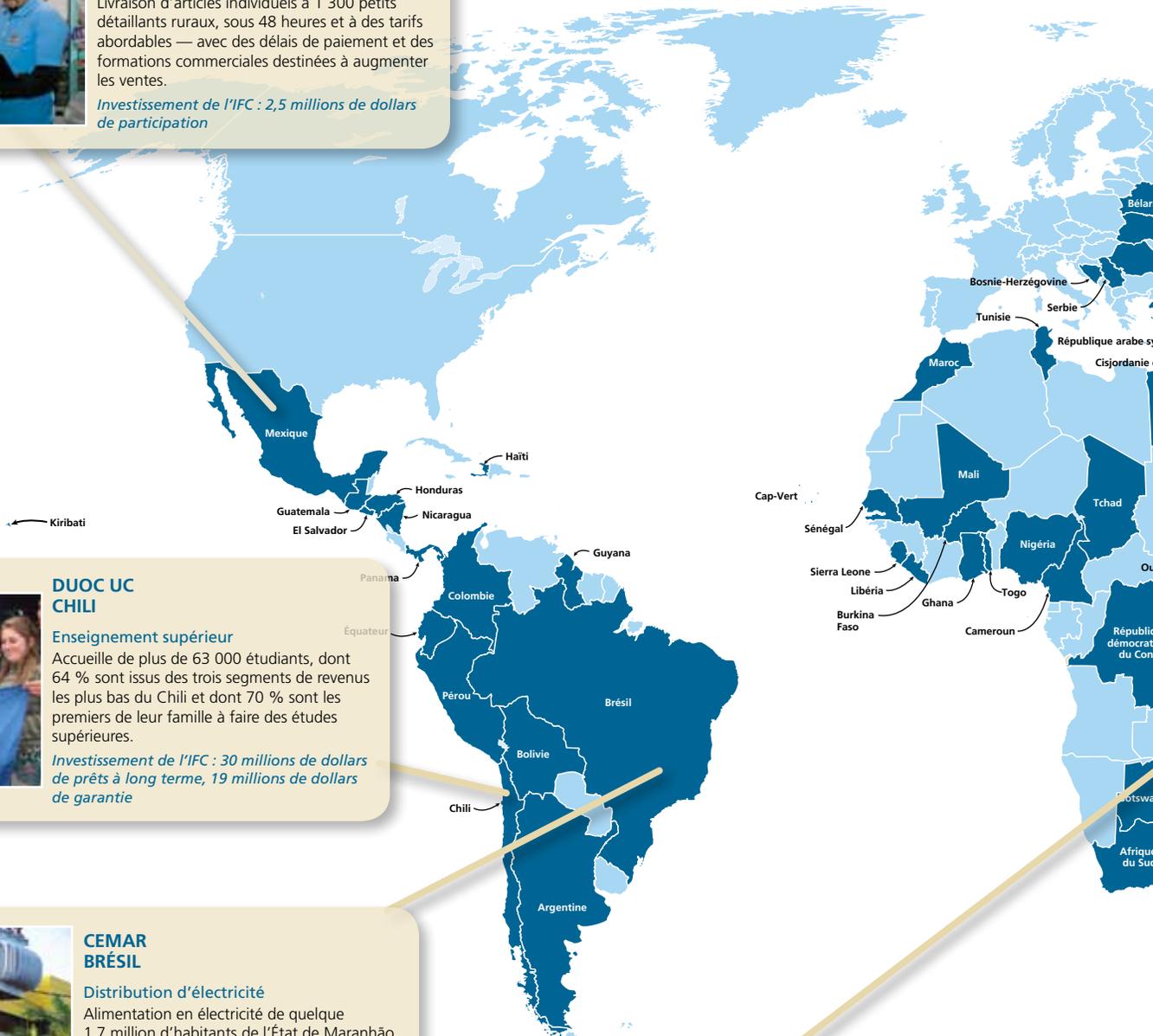


### BAKHRESA GRAIN MILLING MALAWI

#### Agro-alimentaire

Approvisionnement des petites boulangeries et des échoppes familiales en paquets de farine de blé, avec des formations techniques et commerciales pour améliorer leur productivité et leur chiffre d'affaires.

*Investissement de l'IFC : 5 millions de dollars de prêts*



### NIB INTERNATIONAL BANK ÉTHIOPIE



#### Crédits agricoles

Prêts de financement du fonds de roulement à 62 coopératives regroupant 45 000 petits producteurs de café pour leur permettre de produire du café lavé de haute qualité, qui se vend mieux à l'exportation.

*Investissement de l'IFC : jusqu'à 10 millions de dollars de mécanisme de partage des risques sur 3 ans renouvelables*

### MANILA WATER PHILIPPINES



#### Distribution d'eau

Services d'alimentation en eau et d'évacuation des eaux usées à 6,1 millions d'habitants de Manille. Les usagers payent 20 fois moins au mètre cube qu'avec les camions-citernes auxquels ils s'approvisionnaient auparavant, et 99 % d'entre eux sont alimentés 24 heures sur 24.

*Investissement de l'IFC : 60 millions de dollars de prêts et 15 millions de dollars de participation*

### PT. SUMMIT OTO FINANCE, INDONÉSIE



#### Services financiers

Fourniture de crédits pour l'achat de cyclomoteurs à plus de 1,6 million de clients à faibles revenus ou à revenus moyens, améliorant leur mobilité et donc leur accès à des marchés et à des services.

*Investissement de l'IFC : 45 millions de dollars de prêts à long terme*

### SUVIDHAA INDE



#### Solutions de paiement électronique

Permet aux bas revenus de payer en ligne un large éventail de services et de produits virtuels par l'intermédiaire de 42 000 commerces accessibles à 4 millions de personnes dans 28 États.

*Investissement de l'IFC : 5 millions de dollars de participation*

### DIALOG TELEKOM SRI LANKA



#### Télécommunications mobiles

Fourniture de services de téléphonie mobile à environ 6,3 millions de personnes, notamment des populations isolées et mal desservies. Les produits Dialog sont disponibles dans près de 40 000 points de vente, généralement des petits commerces.

*Investissement de l'IFC : 50 millions de dollars de prêts à long terme et 15 millions de dollars de participation*

# Modèles opérationnels inclusifs du portefeuille de l'IFC

Dans cette section, nous décrivons sept modèles opérationnels inclusifs bien établis dans le portefeuille de l'IFC (nous ne parlerons pas de la microfinance, un modèle bien établi aussi mais largement couvert par d'autres études). Pour plusieurs de ces modèles, nous complétons le descriptif par des encadrés sur des modèles opérationnels complémentaires qui commencent à apparaître dans notre portefeuille. Nous espérons fournir des informations plus détaillées sur ces modèles complémentaires — et sur d'autres modèles émergents — dans de prochains rapports.

Les descriptifs des modèles sont conçus pour donner des repères utiles aux dirigeants d'entreprise et aux entrepreneurs souhaitant reproduire ou étendre des modèles du même type. Chaque descriptif comprend :

- un schéma et une brève présentation écrite du modèle ;

- un tableau récapitulatif des principaux challenges et les solutions envisageables à chaque étape de la chaîne de valeur ;
- quelques commentaires sur les solutions proposées, classées plus ou moins par ordre d'importance ;
- une liste de certains facteurs de succès externes.

Certains lecteurs seront peut-être intéressés par plusieurs modèles. Par exemple, quelques-uns de nos clients combinent le modèle Microdistribution et commerce de détail et le modèle Crédit à la consommation fondé sur l'expérience, et complètent des modèles Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre qui fonctionnent bien en expérimentant des modèles Services collectifs hors réseau. Dans tous les cas, nos clients nous disent qu'il y a beaucoup à apprendre à juxtaposer les différents modèles. La dernière section résume les principales observations qui ressortent d'une analyse transversale de ces modèles.

## MODÈLES OPÉRATIONNELS INCLUSIFS EXAMINÉS DANS CE RAPPORT

**Microdistribution et commerce de détail :** Ce modèle est ciblé sur les consommateurs BOP qui ont tendance à faire de petits achats fréquents près de leur domicile, et repose sur l'utilisation et la bonne desserte des commerces locaux déjà existants. Ces commerces sont souvent petits, avec peu de place pour stocker des marchandises, et sont tenus par des personnes ayant peu de notions de gestion commerciale, un fonds de roulement minime et pas d'accès à des financements. Ils ont besoin d'être livrés souvent de peu d'articles, et de pouvoir acheter à crédit. Ils doivent parfois pouvoir commander des assortiments individualisés et/ou des produits en petit conditionnement (par exemple des cartes de téléphone prépayées d'un très petit montant) ou des services facturés à l'utilisation (par exemple des minutes de communication sur un téléphone portable partagé), adaptés aux petites rentrées d'argent irrégulières des consommateurs BOP. Bon nombre d'entreprises appliquant le modèle Microdistribution et commerce de détail fournissent également des formations commerciales et d'autres formes d'assistance pour aider ces magasins à augmenter leurs ventes — et ce faisant, y gagner elle-même.

**Crédit à la consommation fondé sur l'expérience :** Ce modèle génère des revenus supplémentaires sous la forme des intérêts qu'une entreprise perçoit en prêtant aux clients qu'elle sait être solvables par ses antécédents commerciaux avec eux — et non par des antécédents de crédit officiels. Le modèle est généralement utilisé par des entreprises extérieures au secteur financier, bien que certaines puissent avoir des branches ou des filiales crédit. Certaines entreprises ciblent leurs clients directs. Une entreprise prête aussi aux clients de ses clients, selon les mêmes critères (et en tablant sur leurs relations actuelles pour obtenir le remboursement des crédits). Le modèle repose sur le manque d'autres sources prêtant à des taux du même ordre ou pour les mêmes usages.

**Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre :** Ce modèle consiste à étendre la couverture d'un réseau à des lieux plus éloignés et où habitent souvent des populations à faibles revenus, grâce à un ensemble d'innovations en matière de financement, de technologie et de service client permettant de couvrir les dépenses d'investissement, de minimiser les pertes techniques et commerciales, et de garantir que les usagers payent leurs factures dans les délais. Le modèle est fondé sur une

*Suite à la page suivante*

proposition de valeur claire pour le consommateur : un service de meilleure qualité, plus fiable, plus commode, et dans beaucoup de cas, moins cher que les solutions utilisées auparavant, souvent de nature informelle.

#### **Approvisionnement auprès de petits exploitants :**

Ce modèle transforme des petits agriculteurs géographiquement dispersés en sources d'approvisionnement fiables de produits de bonne qualité grâce à des modes de regroupement efficaces et à différents services d'accompagnement personnalisés destinés à fidéliser les exploitants et renforcer leurs capacités. Les services d'accompagnement les plus courants portent sur la vulgarisation agricole, le développement commercial, l'accès à des intrants agricoles, et le crédit. Parfois, les acheteurs choisissent de se concentrer sur des cultures à plus forte valeur ajoutée, pouvant se vendre plus cher sur le marché et aider ainsi à couvrir le coût de cet accompagnement.

**Formations supérieures optimisées :** Ce modèle rend les études supérieures accessibles à tous grâce à une combinaison d'innovations qui diminuent leur coût pour les étudiants les plus modestes tout en augmentant leur valeur. Pour réduire le coût des études, ces universités utilisent des programmes d'enseignement standardisés pouvant être dispensés par des enseignants à temps partiel, des campus physiques accessibles et des campus virtuels qui abaissent les coûts de transport des étudiants, des cursus modulaires adaptés à une trésorerie irrégulière, et des prêts aux étudiants. Pour augmenter la valeur des formations, elles proposent des cours et des services emploi adaptés à la réalité du marché du travail.

**Logements optimisés :** Ce modèle permet aux ménages à faibles revenus de devenir propriétaire d'un logement grâce à une combinaison de solutions optimisées et un

accès facilité à des prêts hypothécaires. Le logement est le plus gros investissement que la plupart des gens sont amenés à faire et ils doivent être convaincus que cet engagement en vaut la peine, même s'il peut sembler risqué. Les Logements optimisés offrent un compromis entre les aspirations des acheteurs (et plus spécialement la qualité, certaines demandes particulières, et l'environnement du logement) et leurs possibilités financières (avec des surfaces et des agencements dans différentes gammes de prix, et des mécanismes qui réduisent le coût de l'accession à la propriété). Le modèle étant conditionné à l'accès à des financements, il implique souvent d'aider les acheteurs d'un logement — souvent les premiers de la famille — à mener à bien la procédure de demande d'hypothèque.

#### **Plates-formes de transactions électroniques :**

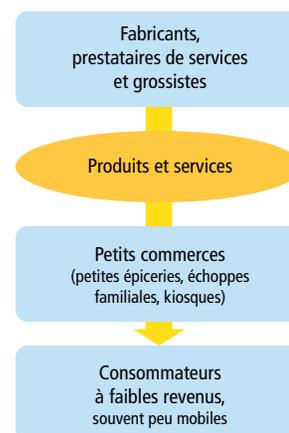
Beaucoup de populations pauvres n'ont accès à aucun service financier en raison des coûts de transaction élevés et des difficultés logistiques que pose l'accès à ces populations pour ces établissements financiers. Les plates-formes de transactions électroniques commencent à lever ces obstacles, permettant ainsi de desservir des clients à faibles revenus et leur apporter de nombreux avantages : commodité, efficacité, sécurité, accès au marché et intégration au système financier formel. L'IFC investit dans un panel varié d'entreprises technologiques qui apportent leur pierre à la création des infrastructures complexes nécessaires au fonctionnement d'une société sans espèces. Ces entreprises mettent en œuvre différents modèles opérationnels mais elles présentent néanmoins des points communs intéressants, telles que l'utilisation des réseaux et des commerces existants, le renforcement des compétences commerciales et techniques des points de vente, et un travail d'information des consommateurs, notamment pour les aider à comprendre la proposition de valeur des transactions scripturales.

## MODÈLE OPÉRATIONNEL INCLUSIF :

# Microdistribution et commerce de détail

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle **Microdistribution et commerce de détail** est ciblé sur les consommateurs BOP qui ont tendance à faire de petits achats fréquents près de leur domicile, et repose sur l'utilisation et la bonne desserte des commerces locaux déjà existants. Ces commerces sont souvent petits, avec peu de place pour stocker des marchandises, et sont tenus par des personnes ayant peu de notions de gestion commerciale, un fonds de roulement minime et pas d'accès à des financements. Ils ont besoin d'être livrés souvent de peu d'articles, et de pouvoir acheter à crédit. Ils doivent parfois pouvoir commander des assortiments individualisés et/ou des produits en petit conditionnement (par exemple des cartes de téléphone prépayées d'un très petit montant) ou des services facturés à l'utilisation (par exemple des minutes de communication sur un téléphone portable partagé), adaptés aux petites rentrées d'argent irrégulières des consommateurs BOP. Bon nombre d'entreprises appliquant le modèle Microdistribution et commerce de détail fournissent également des formations commerciales et d'autres formes d'assistance pour aider ces magasins à augmenter leurs ventes — et ce faisant, y gagner elle-même. Dans le portefeuille de l'IFC, ce modèle concerne des entreprises des secteurs alimentation et boissons, produits de consommation et télécommunications mobiles.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élaborer les produits et les services que veulent les consommateurs BOP, dans des formats adaptés à leur trésorerie	Garantir l'accessibilité des produits pour les populations BOP et maximiser les performances du circuit de distribution		
Solutions		<b>5 S'adapter à la trésorerie des clients</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits conditionnements</li> <li>• Accès partagé</li> </ul>	<b>1 Élargir la population couverte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les commerces existants</li> <li>• Faire appel à des distributeurs indépendants spécialisés</li> </ul> <b>2 Livraisons personnalisées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livrer souvent mais peu de marchandises</li> <li>• Assortiments individualisés</li> </ul> <b>3 Accès à des financements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat de marchandises à crédit</li> </ul> <b>4 Renforcer les capacités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Accompagnement individuel</li> </ul>		

**1 Élargir la population couverte :** Les consommateurs BOP habitent souvent dans des villages très dispersés ou dans des bidonvilles implantés à l'écart des autres quartiers, et le prix des transports limite leurs déplacements. Les entreprises qui appliquent le modèle Microdistribution et commerce de détail desservent ces consommateurs là où ils se trouvent, d'une manière économique, **en utilisant les commerces existants** au lieu de constituer leurs propres chaînes de distribution. Outre l'avantage de la proximité, les commerces déjà établis ont également tissé des liens avec les consommateurs locaux et les laissent même parfois acheter à crédit. L'opérateur de télécommunications mobiles sri-lankais Dialog Telekom PLC,

client de l'IFC, distribue des cartes de téléphone et des solutions de rechargement de crédit téléphonique par SMS dans près de 40 000 points de vente, en règle générale de petite taille, dans tout le pays. Les revendeurs Dialog ont généralement un commerce principal, par exemple une épicerie, et proposent des produits Dialog parmi une gamme d'autres produits. Alqueria, une entreprise laitière cliente de l'IFC, distribue du lait UHT en Colombie par l'intermédiaire de 125 000 petits commerces, qui représentent 75 % des ventes de l'entreprise, contre seulement 25 % pour les supermarchés.

Pour couvrir les petits détaillants dans les zones les plus difficiles à desservir, notamment les villages très reculés et

les quartiers surpeuplés des villes avec leurs rues étroites, les entreprises mettant en œuvre le modèle Microdistribution et commerce de détail emploient souvent des **distributeurs indépendants ayant des méthodes spécialisées**. Alqueria travaille avec 690 de ces distributeurs et Coca-Cola Sabco, la société d'embouteillage de Coca-Cola Company en Afrique de l'Est, également cliente de l'IFC, avec 2 200 distributeurs.

- 2 **Livraisons personnalisées** : Les petits commerces desservant les segments BOP ont peu d'espace de stockage et un fonds de roulement minime ; pour eux, il n'est tout simplement pas viable d'avoir beaucoup de stock. Le modèle Microdistribution et commerce de détail implique donc de **livrer souvent mais peu de marchandises** à chaque fois. Les distributeurs indépendants de Coca-Cola Sabco peuvent être amenés à livrer un seul carton de produits, voire moins, tous les jours. Les entreprises utilisant ce modèle peuvent aussi livrer des **assortiments individualisés** de différents produits, exactement adaptés aux besoins d'un magasin particulier et de ses clients. À titre d'exemple, Mi Tienda, un grossiste client de l'IFC qui dessert des petits commerces ruraux de moins de 10 m<sup>2</sup> au Mexique, envoie des agents au moins une fois par semaine pour observer les schémas de ventes et aider ses clients à commander des assortiments correspondant à la demande. La société peut même livrer des produits à l'unité.
- 3 **Accès aux financements** : Les petits commerces ayant un fonds de roulement minime et pas ou peu d'accès à des services financiers, les entreprises du modèle Microdistribution et commerce de détail accordent souvent des délais de paiement, ce qui permet à leurs revendeurs d'**acheter des marchandises à crédit**. Ainsi, Mi Tienda propose un règlement à sept jours, de même que Moderna, une entreprise cliente de l'IFC qui fabrique et vend de la farine de froment à des petites boulangeries en Équateur. Au Brésil, le grossiste Grupo Martins a pu proposer des prêts de longue durée pour la rénovation de magasins en créant une filiale de services financiers, Tribanco, cliente de l'IFC.
- 4 **Renforcer les capacités** : Dans le modèle Microdistribution et commerce de détail, il est possible d'augmenter les ventes de deux manières : en augmentant le nombre de points de vente du réseau, et en augmentant le volume de ventes de chacun d'eux. De ce fait, le modèle comporte presque toujours des activités de renforcement des capacités des propriétaires et des employés des magasins qui, d'une façon générale, n'ont jamais suivi aucune formation commerciale, notamment en marketing, en techniques de vente, et en gestion des stocks et de la trésorerie. Ces activités peuvent prendre différentes formes, telles que des **formations** sur site ou à distance et un **accompagnement individuel**. C'est ainsi que Dialog a formé plus de 5 100 détaillants au Sri Lanka à partir d'une version locale du « SME Toolkit » de l'IFC, la boîte à outils destinée aux PME. En Équateur, Moderna a dispensé à quelque 10 000 employés de 5 000 boulangeries des formations non seulement commerciales, mais aussi sur des thèmes généraux comme la confiance en soi. Dix assistants techniques assurent un accompagnement individuel avec plus de 400 visites de clients par mois. Coca-Cola Sabco propose également un

accompagnement individuel, tant au niveau des détaillants que des distributeurs indépendants, par des développeurs des comptes locaux et des chefs des ventes régionaux.

Il est important de noter que les activités de renforcement des capacités dispensées par une entreprise permettent à ses revendeurs d'augmenter les ventes non seulement de ses propres produits, mais aussi des autres produits vendus par ces commerçants. Le complément de revenu que cela représente contribue à fidéliser les revendeurs — un avantage déterminant sur les marchés où la concurrence est rude pour avoir ses produits en rayon.

- 5 **S'adapter à la trésorerie des clients BOP** : Les clients BOP des petits commerçants ont de très petits revenus, qui peuvent aussi être irréguliers et imprévisibles. Lorsqu'ils disposent des fonds, ils ont souvent besoin d'acheter des petites quantités de produits. C'est la raison pour laquelle les produits proposés dans le cadre du modèle Microdistribution et commerce de détail sont parfois sous de plus **petits conditionnements** que ceux que l'on peut voir dans les grands supermarchés ciblant une clientèle plus aisée et pouvant se permettre d'acheter des réserves. Dialog par exemple, de même qu'Idea Cellular en Inde, Bharti à Madagascar, et d'autres clients de l'IFC dans le secteur des télécommunications, proposent des cartes de téléphone prépayées d'un très petit montant. Certains produits peuvent même être proposés sous la forme de services à **accès partagé**, permettant aux consommateurs de payer à l'utilisation. Bharti, qui a repris Zain à Madagascar, propose un service de téléphone partagé pour les personnes n'ayant pas les moyens de posséder leur propre combiné téléphonique ; il est vendu par des commerces existants participant au programme Village Phone.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**Un marché de distribution fragmenté** : Le modèle Microdistribution et commerce de détail est adapté aux marchés de distribution fragmentés, caractérisés par un grand nombre de petits commerces. En règle générale, les bidonvilles à très forte densité de population et les zones rurales peu peuplées où vivent bien souvent les populations BOP ne se prêtent pas aux magasins à grande surface. Et dans certains endroits, les consommateurs préfèrent tout simplement les petits commerces, par exemple parce qu'ils apprécient le contact, ou encore que les commerçants les laissent payer la semaine suivante. Là où des magasins de grande taille et des plus petites boutiques coexistent, il est important que les entreprises comprennent quels types de produits passent par quels types de circuits, et pourquoi.

**Bonne connaissance des produits ou des services** : Le modèle Microdistribution et commerce de détail fonctionne mieux lorsque les consommateurs connaissent déjà la catégorie de produits ou de services vendus, savent comment ils fonctionnent et quel intérêt ils présentent pour eux. Les microdistributeurs et les détaillants faisant peu de marges, on ne peut attendre d'eux qu'ils passent beaucoup de temps à informer les consommateurs sur des produits ou services qui sont nouveaux, complexes et difficiles à comprendre.

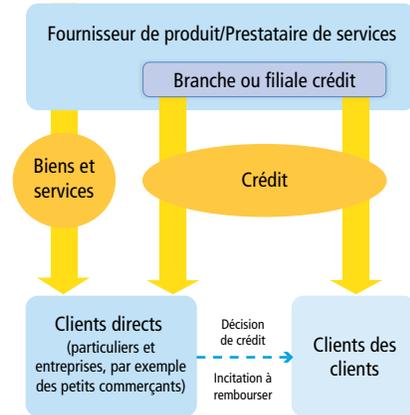


## MODÈLE OPÉRATIONNEL INCLUSIF :

# Crédit à la consommation fondé sur l'expérience

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle **Crédit à la consommation fondé sur l'expérience** génère des revenus supplémentaires sous la forme des intérêts qu'une entreprise perçoit en prêtant aux clients qu'elle sait être solvables par ses antécédents commerciaux avec eux — et non par des antécédents de crédit officiels. Le modèle est généralement utilisé par des entreprises extérieures au secteur financier, bien que certaines puissent avoir des branches ou des filiales crédit. Certaines entreprises ciblent leurs clients directs. Une entreprise prête aussi aux clients de ses clients, selon les mêmes critères (et en tablant sur leurs relations actuelles pour obtenir le remboursement des crédits). Le modèle repose sur le manque d'autres sources prêtant à des taux du même ordre ou pour les mêmes usages.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élargir l'offre de produits pour le marché BOP	Assurer l'accessibilité aux emprunteurs solvables tout en minimisant les coûts de distribution	Augmenter le consentement à payer des emprunteurs	
Solutions		<b>1 Réduire les coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiter les connaissances sur les clients</li> <li>• Standardisation</li> </ul>	<b>2 Élargir la population couverte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les réseaux de points de vente existants</li> </ul> <b>3 Renforcer les capacités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Accompagnement individuel</li> </ul>	<b>4 Augmenter les taux de recouvrement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations à payer</li> <li>• Formation commerciale</li> </ul>	

**1 Réduire les coûts :** Dans le cadre de leurs activités, les entreprises de toutes tailles accumulent des informations intéressantes sur les habitudes d'achat et de paiement de leurs clients, en particulier lorsqu'elles leur permettent d'acheter à crédit. Le modèle **Crédit à la consommation fondé sur l'expérience** consiste pour une entreprise à **exploiter sa connaissance des clients** pour proposer aux « bons payeurs » des crédits destinés à d'autres usages. La plupart des entreprises qui mettent en œuvre ce modèle utilisent les informations qu'elles possèdent sur leurs propres clients. Promigas, une compagnie de distribution de gaz colombienne cliente de l'IFC se sert de ses données sur les ménages ayant payé leurs redevances de raccordement pour leur accorder des prêts d'amélioration de l'habitat ou pour l'achat d'équipements ménagers. Au Brésil, le grossiste Grupo Martins a créé une filiale financière, Tribanco, pour proposer à ses clients détaillants « bons payeurs » des crédits pour la rénovation de leurs magasins. Cette filiale cliente de l'IFC a poussé le modèle à un niveau supplémentaire

en proposant également des crédits à la consommation aux clients solvables de ses détaillants. Moyennant une cotisation mensuelle, Tribanco permet aux détaillants de délivrer des cartes de crédit du magasin aux clients ayant des antécédents de solvabilité.

Les entreprises qui appliquent le modèle **Crédit à la consommation fondé sur l'expérience** réduisent davantage le coût du service en **standardisant** leurs procédures. Par exemple, Promigas a élaboré une liste de conditions très simple qui permet d'identifier immédiatement les candidats potentiels à un crédit.

**2 Élargir la population couverte :** Les clients BOP sont souvent dispersés géographiquement ou éloignés des grands circuits de distribution. Mais dans la mesure où le modèle **Crédit à la consommation fondé sur l'expérience** cible des personnes déjà clientes pour leur proposer un produit supplémentaire, il est possible d'**utiliser les réseaux de points de vente existants** des entreprises.

- ③ **Renforcer les capacités** : Les réseaux existants ont besoin de **formations** pour apprendre à utiliser la connaissance qu'ils ont de leur clientèle actuelle afin de leur proposer un service souvent totalement nouveau : le crédit. Ces réseaux peuvent avoir été établis pour vendre des services collectifs, de l'épicerie ou des biens de consommation. Pour proposer des cartes de crédit à la consommation via son réseau de clients — des petits détaillants — Tribanco envoie des agents de crédit formés afin de dispenser un **accompagnement individuel** sur le fonctionnement de la carte de crédit, sa pratique de crédit et le système financier en général.
- ④ **Augmenter les taux de recouvrement** : Les connaissances relatives aux clients sur lesquelles sont fondées les décisions de crédit dans ce modèle viennent des relations existantes qui constituent elles-mêmes des **incitations à payer** pour les emprunteurs. En effet, ces derniers n'ont pas intérêt à ce que ces relations se dégradent car ils continuent d'avoir besoin du produit ou du service qui les a amenés à s'adresser à l'entreprise. À titre d'exemple, les détenteurs d'une carte de crédit Tribanco payent leurs dettes car ils veulent continuer à s'approvisionner dans leurs commerces de proximité. Tribanco renforce ces incitations en appliquant une cotisation mensuelle réduite aux commerçants lorsque le taux d'impayés est faible parmi leurs clients détenteurs d'une carte. Lorsque les emprunteurs ne sont pas des particuliers mais des entreprises, il peut être utile de leur dispenser aussi des formations commerciales. Si les entreprises clientes augmentent leur chiffre d'affaires, elles auront plus de chances non seulement de rembourser leurs prêts, mais aussi d'acheter davantage du produit ou du service acheté initialement à l'entreprise.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**Une demande de crédit non satisfaite** : Le modèle Crédit à la consommation fondé sur l'expérience répond à une demande de crédit souvent non satisfaite, soit par le secteur bancaire traditionnel (qui accorde surtout des prêts d'un certain montant à des emprunteurs ayant des antécédents de crédit officiels et disposant de sûretés réelles classiques), soit par des établissements de microfinancement (qui prêtent essentiellement « à des fins productives »). Nombreux sont les bas revenus à avoir besoin de crédit à des conditions plus souples, simplement pour faire la soudure entre deux rentrées d'argent. Les entreprises proposant des Crédits à la consommation fondé sur l'expérience répondent à ce besoin, même si elles limitent en général la gamme de produits et de magasins pour lesquels le crédit peut être utilisé — que ce soit pour stimuler leur commerce principal, limiter les risques ou produire un impact social.

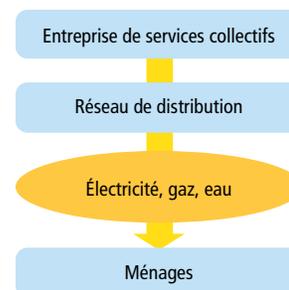
**La réglementation** : Une entreprise a toujours la possibilité d'accorder des délais de paiement, mais elle ne peut proposer des crédits que si la réglementation l'y autorise. Dans beaucoup de pays, il n'est pas facile de le faire sans créer une filiale financière, comme l'a fait Grupo Martins au Brésil. La situation peut être plus favorable lorsque le système national de notation du crédit comprend une « liste positive » dans laquelle les consommateurs se voient attribuer des points lorsqu'ils payent leurs factures de services collectifs dans les délais par exemple. Très souvent, les pays tiennent uniquement une « liste négative », ce qui signifie que les clients qui n'ont jamais payé leurs factures à temps n'apparaissent sur aucune liste.



# Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre consiste à étendre la couverture d'un réseau à des lieux plus éloignés et où habitent souvent des populations à faibles revenus, grâce à un ensemble d'innovations en matière de financement, de technologie et de service client permettant de couvrir les dépenses d'investissement, de minimiser les pertes techniques et commerciales, et de garantir que les usagers payent leurs factures dans les délais. Le modèle est fondé sur une proposition de valeur claire pour le consommateur : un service de meilleure qualité, plus fiable, plus commode, et dans beaucoup de cas, moins cher que les solutions utilisées auparavant, souvent de nature informelle.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élaborer une offre attractive à bas prix	Financer l'extension du réseau et minimiser les coûts de distribution	Augmenter le consentement et la capacité à payer	Renforcer la proposition de valeur et retenir les clients
Solutions		<b>1 Créer de la valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute qualité</li> </ul>	<b>4 Réduire les coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologies de distribution performantes</li> <li>• Financements publics</li> </ul>	<b>2 Communiquer sur la valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information des clients</li> </ul> <b>3 Augmenter les taux de recouvrement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compteurs intelligents</li> <li>• Sentiment d'appropriation</li> <li>• Utiliser les commerces existants</li> <li>• Incitations à payer</li> </ul> <b>5 Tarification abordable</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarification différenciée</li> <li>• Financements publics</li> </ul> <b>6 Accès à des financements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédits pour le raccordement des foyers</li> </ul>	<b>7 Service après-vente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien et réparations</li> </ul>

- 1 Créer de la valeur :** Les réseaux de distribution d'eau et d'électricité offrent une **haute qualité** par rapport aux autres sources auxquelles les bas revenus ont accès, notamment les camions-citernes d'eau, le kérosène et les raccordements au réseau illégal. Par exemple, l'eau est potable et ne provoque pas de maladies ; la tension électrique est régulée, ce qui évite un départ de feu pouvant mettre en danger des vies humaines ou brûler des équipements. Accessibles à domicile, les réseaux de services collectifs sont également plus pratiques, évitant aux usagers de perdre du temps à aller s'approvisionner au point de vente le plus proche. Même en dehors de toute considération de qualité et de commodité, de nombreuses sources d'approvisionnement en eau et en énergie sont très chères pour la simple raison qu'elles sont informelles, non réglementées et exposées à la corruption et aux pratiques commerciales abusives.
- 2 Communiquer sur la valeur :** Qu'il s'agisse d'eau, d'électricité ou de gaz, les réseaux de services collectifs sont parfois quelque chose de nouveau pour les ménages à faibles revenus.

Ceux-ci peuvent avoir des craintes quant à leur prix, la fiabilité des compteurs, voire même la sécurité, par exemple dans le cas du gaz. Parfois, les usagers estiment qu'ils ne devraient pas avoir à payer un service qu'ils considèrent comme public. Le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre implique de faire un important travail d'**information des clients** sur les avantages des réseaux de services collectifs pour les ménages, sur les raisons pour lesquelles il est important de payer, et comment ils peuvent être abordables. En plus des médias traditionnels tels que la télévision et la radio, AAA, une compagnie colombienne de distribution d'eau basée à Barranquilla et cliente de l'IFC, a recruté à temps complet plus d'une quarantaine de travailleurs sociaux ayant une bonne connaissance des quartiers pauvres pour informer les habitants et améliorer l'acceptation du service d'eau.

- 3 Augmenter les taux de recouvrement :** Pour que les tarifs des services puissent rester bas, il est important que les taux de recouvrement des factures soient élevés dans l'ensemble du système. Le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au

dernier kilomètre suppose des efforts particuliers dans ce domaine, même auprès des ménages plus aisés, surtout lorsqu'il est nécessaire de développer une culture et une habitude de payer pour bénéficier de services collectifs. Les entreprises utilisent diverses tactiques, certaines technologiques (comme l'emploi de *compteurs intelligents*) et d'autres sociales (comme développer un *sentiment d'appropriation* du système au sein de la collectivité). Pour éviter que les usagers ne soient tentés de trafiquer les compteurs ou de ne pas payer leurs factures, Manila Water a développé un sentiment d'appropriation en faisant participer les populations locales à la conception, la mise en œuvre et l'entretien du système et en recrutant parmi elles des employés chargés de gérer la facturation et le recouvrement. Par ailleurs, les entreprises cherchent à *utiliser les commerces existants*, par exemple les épiceries et les officines de prêts sur gage, pour créer des points d'encaissement commodes et proposer des *incitations à payer* concrètes. Ainsi, AAA considère les bons payeurs comme des « super-clients » à qui elle accorde des réductions dans les magasins du quartier et envoie des courriers de remerciement du PDG, qui les ont aidés à obtenir des crédits en l'absence d'antécédents de crédit officiels.

- 4 **Réduire les coûts** : Les ménages à faibles revenus ayant peu de moyens pour payer pour les services collectifs, le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre repose sur *des infrastructures et des technologies de distribution performantes* permettant de réduire les coûts dans l'ensemble du système. Il s'agit par exemple de pompes à eau à faible consommation d'électricité ; de dispositifs de télésurveillance destinés à repérer les branchements illégaux et les fuites afin qu'elles puissent être réparées immédiatement ; et des matériels de régulation de la tension plus performants.

Toutefois, les performances techniques ne suffisent pas toujours. Le coût de la construction d'infrastructures jusqu'au dernier kilomètre dans les zones urbaines très denses, souvent situées en périphérie des villes, et dans les régions rurales isolées où vivent les bas revenus, peut être impossible à récupérer sans augmenter les tarifs au-delà des moyens de ces ménages. Au besoin — par exemple pour satisfaire les objectifs de couverture stipulés dans leurs accords de concessions — les entreprises peuvent avoir recours à des partenariats public-privé. Des *financements publics* peuvent être proposés d'entrée ou au vu des résultats obtenus, les entreprises recevant alors de l'argent lorsqu'elles ont atteint des objectifs prédéfinis. Au Brésil, l'entreprise CEMAR cliente de l'IFC qui opère dans le Maranhão, l'un des États les plus pauvres du pays, a reçu des financements publics pour une part importante du coût de la construction des infrastructures électriques du dernier kilomètre dans le cadre d'un programme public fédéral d'électrification des zones rurales pauvres. Aux Philippines, la compagnie de distribution d'eau Manila Water, également cliente de l'IFC, a reçu une aide basée sur les résultats qui lui a permis de réduire de près de 80 % le tarif de raccordement pour les usagers les plus marginalisés.

- 5 **Tarifification abordable** : Les ménages à faibles revenus n'ont pas forcément les moyens de payer des tarifs permettant à l'entreprise de récupérer intégralement ses coûts, même avec des systèmes très performants. Bien que les entreprises de services collectifs soient généralement très réglementées, elles sont

autorisées dans beaucoup de pays à appliquer une *tarification différenciée*, le principe étant que les clients professionnels et/ou les ménages aisés payent un tarif plus élevé afin de financer les tarifs moins chers des ménages à faibles revenus — ce qui permet au modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre de rester viable. Au Pérou par exemple, la compagnie de distribution de gaz Calidda cliente de l'IFC facture plus cher les usagers industriels. Il est aussi possible d'avoir recours à des *financements publics* pour aider les entreprises à desservir des ménages ayant des revenus plus bas que ce qui serait commercialement viable pour elles avec des tarifs standard. Ces financements peuvent être utilisés pour subventionner directement les ménages les plus modestes ou pour dédommager les opérateurs qui facturent des prix inférieurs au tarif de recouvrement des coûts.

- 6 **Accès à des financements** : Les bas revenus n'ont généralement pas les moyens de payer les redevances forfaitaires de raccordement au réseau, c'est pourquoi certaines entreprises accordent des crédits pour le raccordement des foyers, sous la forme de paiements échelonnés. En Colombie, la compagnie de distribution de gaz Promigas cliente de l'IFC a raccordé de cette manière près de deux millions de logements.
- 7 **Service après-vente** : La dernière solution à laquelle le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre a recours — qui renforce le consentement à payer des clients et améliore globalement la proposition de valeur — est un service d'*entretien et réparations* rapide. Les entreprises peuvent faire appel à la technologie pour être plus performantes. AAA permet aux usagers de signaler les problèmes par téléphone portable, et envoie des techniciens via un système informatique centralisé.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**Un environnement réglementaire favorable à l'investissement privé** : Les pouvoirs publics jouent un rôle essentiel dans le succès du modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre. Tout d'abord, le modèle n'est applicable que là où le secteur privé est autorisé à fournir ce que l'on considère souvent comme des services publics. Les services collectifs étant très réglementés, les conditions dans lesquelles ils sont autorisés entrent aussi en jeu. L'organisme de réglementation doit trouver le juste équilibre entre encourager les opérateurs à investir et garantir une certaine couverture des services et leur conformité à des normes d'exécution. Des tarifs réglementés doivent être fixés de manière à couvrir les investissements de l'opérateur tout en étant abordables pour l'utilisateur.

**L'existence d'aides publiques pour desservir les populations les plus pauvres** : Compte tenu de l'importance vitale des services qu'elles fournissent, les entreprises de services collectifs sont souvent obligées — que ce soit par la réglementation ou sous la pression de la collectivité — à desservir les ménages les plus pauvres, qui n'ont pas les moyens de payer même un service à très bas prix. Dans ces conditions, l'existence de financements publics accessibles devient un facteur de succès déterminant. Il peut s'agir de subventions et de prêts à faible taux d'intérêt pour la construction des infrastructures du dernier kilomètre, d'aides basées sur les résultats et d'allocations versées directement aux usagers pour les aider à payer leurs factures mensuelles.



## SERVICES COLLECTIFS HORS RÉSEAU

Bien que le modèle Réseaux de services collectifs jusqu'au dernier kilomètre soit plus courant au sein de notre portefeuille, l'IFC commence à voir apparaître un autre modèle prometteur, celui des Services collectifs hors réseau. Ces équipements de village alimentent en eau potable et en électricité à un prix abordable des zones où il ne serait pas rentable de prolonger le réseau. Pour ce faire, les entreprises utilisent des techniques de production et de purification distribuées à petite échelle, font appel à des partenaires opérateurs locaux, et font un travail de communication et d'information des clients pour créer une demande et assurer le règlement ponctuel des factures. Par exemple :

- Aux Philippines, **Manila Water** expérimente des systèmes de production d'eau autonomes qui fournissent une eau potable à un prix abordable dans les régions hors de son réseau. Des partenaires — habituellement des collectivités locales — en assurent l'exploitation et les usagers payent leurs factures dans des commerces locaux, les sommes étant virées à l'entreprise par téléphone mobile.
- En Inde, **WaterHealth International** met au point et commercialise des systèmes exclusifs et décentralisés de purification et de désinfection de l'eau qui alimentent en eau potable des populations

non raccordées au réseau, à un tarif abordable. Les collectivités locales exploitent les systèmes et, à terme, en deviennent propriétaires une fois qu'elles ont fini de payer les investissements.

- Également en Inde, **Husk Power** construit des centrales électriques de 35 à 50 kilowatts fonctionnant exclusivement à partir de déchets agricoles, les balles de riz, pour produire de l'électricité par gazéification de la biomasse, et raccorde les habitations par de simples micro-réseaux de distribution constitués de fils électriques gainés tendus entre des poteaux en bambou. Husk Power exploite elle-même certains de ces systèmes mais en cède beaucoup à des entrepreneurs locaux tout en continuant à fournir des services de formation et de maintenance.

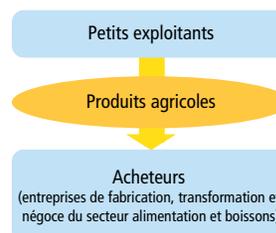
Ces activités sont nouvelles et évoluent rapidement ; les investissements de l'IFC dans Husk et WaterHealth font partie des plus jeunes projets du portefeuille. Les innovations technologiques en question sont prometteuses et absolument fondamentales. Développer un modèle d'affaires d'entreprise novateur est nécessaire afin que les entreprises puissent atteindre une base financière et puissent s'étendre.

## MODÈLE OPÉRATIONNEL INCLUSIF :

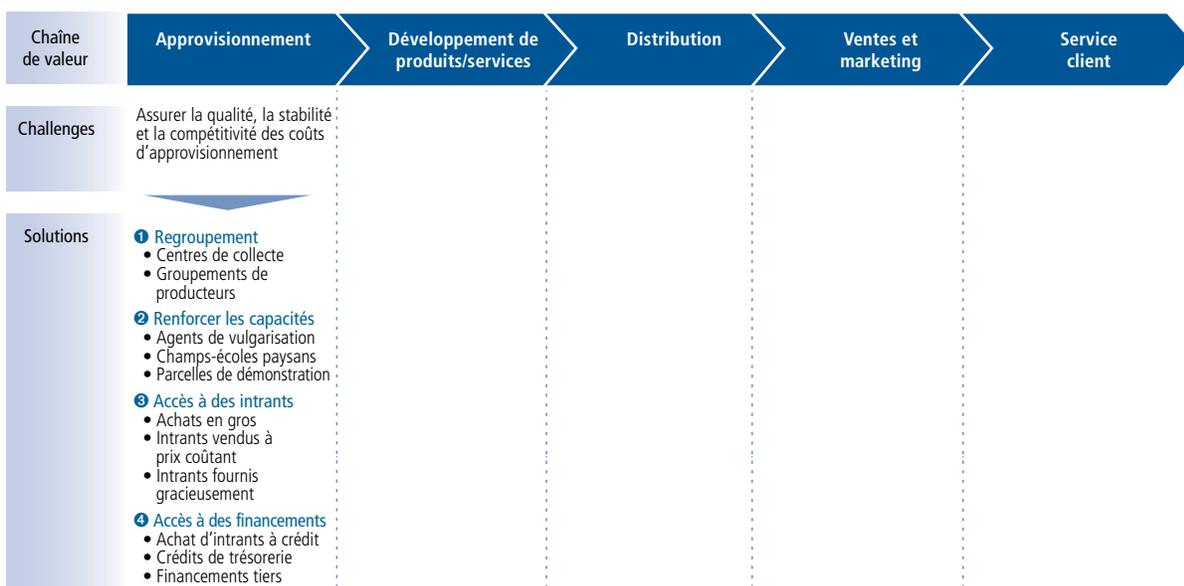
# Approvisionnement auprès de petits exploitants

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle **Approvisionnement auprès de petits exploitants** transforme des petits agriculteurs géographiquement dispersés en sources d'approvisionnement fiables de produits de bonne qualité grâce à des modes de regroupement efficaces et à différents services d'accompagnement personnalisés destinés à fidéliser les exploitants et renforcer leurs capacités. Les services d'accompagnement les plus courants portent sur la vulgarisation agricole, le développement commercial, l'accès à des intrants agricoles, et le crédit. Parfois, les acheteurs choisissent de se concentrer sur des cultures à plus forte valeur ajoutée, pouvant se vendre plus cher sur le marché et aider ainsi à couvrir le coût de cet accompagnement.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS



**1 Regroupement :** Les petits exploitants sont dispersés géographiquement sur de nombreux marchés où les infrastructures de transport ne sont pas toujours très développées. Ils produisent aussi de petites quantités. De ce fait, le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants fait intervenir différents modes de regroupement afin de réduire les coûts de transaction associés. Certains acheteurs utilisent des **centres de collecte**. Au Libéria, l'entreprise Salalu Rubber cliente de l'IFC emploie 14 stations d'achat locales appartenant à des agents indépendants qui achètent pour son compte contre une commission. D'autres acheteurs s'approvisionnent auprès de **groupements de producteurs**, par exemple de coopératives, ou d'autres intermédiaires, au lieu de traiter directement avec les agriculteurs. Alquería, un fabricant de produits laitiers colombien client de l'IFC, achète par ce canal environ 42 % de son lait à plus de 5 500 petits éleveurs.

**2 Renforcer les capacités :** Les petits paysans sont confrontés à tout un ensemble de difficultés, dont l'une est généralement

le manque de connaissances des techniques agricoles les plus récentes et les plus performantes. Souvent, ils ne font que reproduire les pratiques employées par leur famille depuis des générations. Dans la mesure où les acheteurs agricoles veulent des produits d'une qualité élevée et uniforme, ceux qui utilisent le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants doivent renforcer la capacité des agriculteurs à les produire — au moyen d'**agents de vulgarisation** ou de **champs-écoles paysans**, souvent en se servant de **parcelles de démonstration** pour aider à convaincre les exploitants de mettre en pratique ce qu'ils apprennent. La plupart des acheteurs du portefeuille de l'IFC ont leur propre personnel d'assistance technique, mais certains font aussi appel à des partenaires. ECOM, une société mondiale de négoce de produits de base cliente de l'IFC, s'est associée à l'organisation non gouvernementale Rainforest Alliance basée aux États-Unis et au centre de recherche agricole français CIRAD pour fournir aux planteurs de café d'Amérique centrale des formations visant à accroître leur productivité, améliorer la viabilité

environnementale de leurs plantations et leur permettre d'obtenir des certifications sur leurs produits. Parfois, les activités de renforcement des capacités portent non seulement sur les compétences agricoles mais aussi sur les compétences commerciales nécessaires pour transformer une activité agricole de subsistance en entreprise commerciale viable.

- ③ **Accès à des intrants** : Le sous-développement des marchés des intrants agricoles constitue un autre obstacle pour les petits exploitants. Les acheteurs doivent souvent assurer ou faciliter l'accès à des intrants pour que le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants fonctionne. Ils peuvent pour cela **acheter en gros**, faisant ainsi bénéficier les paysans d'économies que ceux-ci ne pourraient obtenir tous seuls, comme Alquería. Ils peuvent **vendre des intrants à prix coûtant**, comme Salala. Ils peuvent même **fournir des intrants gratuitement**, considérant qu'il s'agit là d'un investissement stratégique, en particulier là où certains intrants sont indispensables à la nature ou à la qualité des produits qu'ils comptent acheter. Salala fournit gratuitement des souches d'hévéa aux petits exploitants prêts à replanter leurs terres.
- ④ **Accès à des financements** : En règle générale, les petits agriculteurs ne disposent pas de réserves financières pouvant leur servir de fonds de roulement pour acheter des semences et d'autres intrants, recruter de la main d'œuvre, et mettre leurs récoltes sur le marché avant d'être finalement payés. Pouvoir obtenir des financements est indispensable, mais comme l'agriculture est un secteur notoirement à risques et que les petits exploitants n'ont pas ou peu de sûretés réelles, les banques sont habituellement réticentes à leur prêter de l'argent. Par conséquent, les acheteurs appliquant le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants doivent aussi satisfaire ce besoin. Certains proposent de **vendre des intrants à crédit** et d'autres, comme ECOM et Salala, accordent en fait des **crédits de trésorerie** aux agriculteurs qu'ils connaissent et dont ils ont attentivement évalué le potentiel de production. D'autres acheteurs fournissent aux agriculteurs des contrats qu'ils peuvent montrer à la banque afin d'obtenir plus facilement des **financements tiers** — bien que cela soit relativement rare au sein du portefeuille de l'IFC. En Inde, la société Jain Irrigation cliente de l'IFC, qui fabrique du matériel d'irrigation et transforme des produits agricoles, a conclu des accords avec 4 150 paysans, plutôt progressistes, et intéressés par les pratiques culturelles améliorées.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**L'avantage comparatif des petits exploitants** : Le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants demande des moyens importants. Pour être un bon choix, il doit donner aux entreprises un avantage sur la concurrence — ou tout du moins, ne pas les désavantager. Ainsi, sur certains marchés, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'approvisionner auprès de petits agriculteurs. Ces derniers peuvent être la source d'approvisionnement prédominante pour des raisons historiques, réglementaires ou autres. Sinon, la dynamique de culture peut favoriser la production à petite échelle.

**L'existence de prestataires de services spécialisés privés** : Le fait que beaucoup d'acheteurs adoptant le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants fournissent eux-mêmes des services d'appui tels que des informations, une assistance technique et des financements — et le fassent d'une manière viable — semble montrer qu'un créneau pourrait exister pour des prestataires de services spécialisés privés. Certains pourraient cibler la clientèle des grands acheteurs (pour leur proposer par exemple des systèmes d'information de gestion agricole), tandis que d'autres pourraient cibler des exploitants individuels et des groupements d'agriculteurs (pour leur proposer par exemple des services financiers). Quelques entreprises de ce type ont déjà fait leur apparition dans le portefeuille de l'IFC (voir les encadrés page 23).

**L'existence de partenaires susceptibles de partager les coûts** : Le modèle Approvisionnement auprès de petits exploitants demande des moyens importants. Toutefois, compte tenu du nombre de ruraux dont l'agriculture est le principal moyen de subsistance, il offre un immense potentiel en termes de développement : l'amélioration de la productivité et de la qualité, le développement d'interactions entre les acteurs du marché et l'augmentation des revenus se traduisent par de meilleures conditions de vie et de meilleures perspectives d'avenir pour les générations futures. C'est pourquoi, dans beaucoup de pays, les petits exploitants peuvent bénéficier de dispositifs et de programmes d'appui financés par des donateurs. Ces programmes ont vocation à impliquer de plus en plus les grands acheteurs et peuvent être une source d'économies pour les entreprises, à condition qu'elles fonctionnent selon les lois du marché et que les coûts de transaction de leur participation soient suffisamment faibles.



SALALA RUBBER

## DES FINANCEMENTS POUR LES PETITS AGRICULTEURS

Pour devenir des sources fiables de produits de qualité, les petits agriculteurs ont besoin d'un fonds de roulement et de financements pour acheter du matériel agricole et réaliser d'autres investissements. Or, l'agriculture est un secteur notoirement à risques et les crédits agricoles peuvent être difficiles voire impossibles à obtenir. Cela explique que de nombreuses entreprises s'approvisionnant auprès de petits exploitants fournissent elles-mêmes une forme de financement — qu'il s'agisse de prêts ou de la possibilité d'acheter des intrants à crédit. Néanmoins, certaines banques commencent à s'aventurer sur le créneau des prêts aux petits agriculteurs, souvent en partenariat avec des bailleurs de fonds ou d'autres investisseurs disposés à partager les risques correspondants. À titre d'exemple, la banque éthiopienne Nib International Bank cliente de l'IFC bénéficie d'une garantie de crédit partielle de l'IFC pour accorder des prêts de financement du fonds de roulement à des coopératives de petits paysans vendant du café lavé de haute qualité. Il est indispensable de passer par un regroupement de producteurs — de type coopérative ou autre — afin de réduire les coûts de transaction, tout comme il est essentiel que les agriculteurs soient capables de produire une culture à forte valeur ajoutée dont ils pourront tirer un prix suffisamment élevé pour leur permettre de rembourser leur prêt tout en améliorant leur situation financière.

## DES SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS AGRICOLES POUR LES PETITS EXPLOITANTS

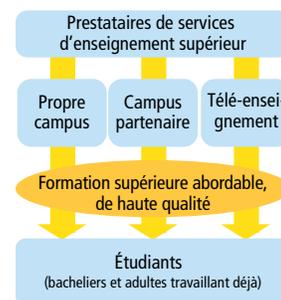
Les marchés agricoles ne peuvent bien fonctionner que si leurs acteurs peuvent obtenir des informations fiables au moment où ils en ont besoin. Malheureusement, dans beaucoup de pays en développement, les petits paysans ont peu de visibilité sur la demande de denrées agricoles, que ce soit sur la nature des produits demandés, les endroits où ils sont recherchés, les volumes demandés ou encore les prix pratiqués. De leur côté, les acheteurs ont souvent du mal à savoir quels produits sont disponibles, où, quand et à quel niveau de qualité a moins de se rendre fréquemment sur le terrain — ce qui peut prendre beaucoup de temps du fait des distances et du manque d'infrastructures de transport. Pour eux, la solution la plus économique et la plus fiable pourrait être de s'approvisionner auprès de grands fournisseurs nationaux ou d'importer.

Au sein de la communauté du développement, plusieurs initiatives ont été lancées pour tenter d'exploiter l'explosion de la téléphonie mobile dans le but d'améliorer la circulation de l'information. La plupart de ces projets conduits par des bailleurs de fonds ont coûté cher et eu peu de succès. Plus récemment, des prestataires privés ont commencé à expérimenter des approches fondées sur le marché, davantage axées sur la demande des utilisateurs. En Afrique par exemple, la société Esoko cliente de l'IFC développe et vend sous licence des applications personnalisées d'un système d'information sur le marché qui permet aux exploitants individuels, aux coopératives et aux groupements d'agriculteurs, aux services de vulgarisation gouvernementaux, aux négociants de produits de base et aux acheteurs d'échanger des informations sur les offres d'achat et de vente, les prix des intrants agricoles et des cultures, les techniques de culture, les stocks existants et les lieux où s'approvisionner en semences et engrais — tout cela par Internet et téléphone portable. Ce sont encore les débuts pour Esoko et les autres compagnies de ce type, et ce modèle opérationnel continue d'évoluer. Il est néanmoins très prometteur et est susceptible d'aider les petits exploitants à devenir des sources d'approvisionnement fiables de produits de qualité pour les grands négociants et les entreprises agro-alimentaires, et de passer ainsi d'une agriculture de subsistance à une activité agricole commerciale.

# Formations supérieures optimisées

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle **Formations supérieures optimisées** rend les études supérieures accessibles à tous grâce à une combinaison d'innovations qui diminuent leur coût pour les étudiants les plus modestes tout en augmentant leur valeur. Pour réduire le coût des études, ces universités utilisent des programmes d'enseignement standardisés pouvant être dispensés par des enseignants à temps partiel, des campus physiques accessibles et des campus virtuels qui abaissent les coûts de transport des étudiants, des cursus modulaires adaptés à une trésorerie irrégulière, et des prêts aux étudiants. Pour augmenter la valeur des formations, elles proposent des cours et des services emploi adaptés à la réalité du marché du travail.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élaborer une offre attractive à bas prix	Assurer l'accessibilité tout en minimisant les coûts de distribution	Améliorer le consentement et la capacité à payer	Renforcer la proposition de valeur, retenir les clients et favoriser un bouche à oreille positif
Solutions		<ol style="list-style-type: none"> <li>Créer de la valeur                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiel rémunérateur</li> <li>Haute qualité</li> <li>Agrément officiel</li> </ul> </li> <li>Réduire les coûts                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisation</li> <li>Achats en gros</li> </ul> </li> <li>S'adapter à la trésorerie des clients                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursus modulaires</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Élargir la population couverte                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cours du soir</li> <li>Lieux accessibles</li> <li>Distribution virtuelle</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur la valeur                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Bouche à oreille</li> </ul> </li> <li>Accès à des financements                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Financements tiers</li> <li>Achat à crédit</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Service après-vente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Services emploi</li> </ul> </li> </ol>

**1 Créer de la valeur** : Le coût des études supérieures peut représenter une part importante du revenu de l'étudiant ou de sa famille, obligeant à réduire sensiblement les autres dépenses du foyer. Le modèle Formations supérieures optimisées cible beaucoup d'étudiants qui sont les premiers de leur famille à faire des études supérieures, et ils doivent être convaincus que l'investissement en vaut la peine. Plus précisément, ils doivent être convaincus du **potentiel rémunérateur de la formation** — c'est-à-dire qu'ils pourront trouver des emplois mieux rémunérés après avoir obtenu leur diplôme. Les programmes d'enseignement sont conçus et ajustés en permanence afin de préparer les diplômés aux demandes du marché du travail local, parfois en consultation avec de grandes entreprises et des chambres de commerce et d'industrie. Les cours sont souvent dispensés par des professionnels en exercice, qui apportent des connaissances pratiques et un réseau de contacts professionnels. Il est important que l'enseignement soit de **haute qualité**, et beaucoup d'universités proposant des Formations supérieures optimisées demandent des **agrément officiels** publics afin de se démarquer. Par exemple, l'université Duoc UC cliente de l'IFC a reçu l'agrément maximum de sept ans délivré par la Commission nationale chilienne d'agrément.

**2 Réduire les coûts** : En dehors de la valeur des formations, il est important de réduire le coût des études supérieures autant que possible en fonction des possibilités financières des étudiants et de leurs familles. Les établissements proposant des Formations supérieures optimisées parviennent à maîtriser les frais de personnel en utilisant des **programmes d'enseignement standardisés** qui permettent à des professionnels en exercice d'enseigner à temps partiel en diminuant le temps qu'ils doivent passer à préparer leurs cours pour obtenir le niveau de qualité requis. Les **achats en gros** génèrent des économies de fournitures scolaires pour les étudiants. Le nombre de ses étudiants augmentant, l'entreprise brésilienne Anhanguera cliente de l'IFC a pu négocier des remises sur les prix des manuels utilisés pour ses cours. Elle a maintenant atteint une taille suffisante pour pouvoir publier et vendre elle-même des livres aux étudiants à un prix inférieur.

**3 Élargir la population couverte** : Les étudiants à faibles revenus sont souvent peu mobiles et travaillent à temps partiel ou à temps complet. Les études doivent être accessibles en termes de lieux et d'horaires. C'est pourquoi le modèle Formations supérieures optimisées propose des **cours du soir**, des campus implantés dans des **lieux accessibles** où les étudiants vivent et travaillent (ou peuvent se déplacer facilement par les transports en commun), et la **distribution virtuelle** ou enseignements en ligne. Anhanguera

forme quelque 650 000 étudiants par an dans des locaux physiques et 100 000 de plus, au minimum, en ligne. Autre client de l'IFC, Uniminuto, en Colombie, collabore avec des partenaires internationaux comme le Tecnológico de Monterrey, au Mexique, pour élargir son offre en ligne.

- 4 **Communiquer sur la valeur** : Même si les familles très modestes sont conscientes de l'utilité des études supérieures pour trouver plus tard un emploi mieux rémunéré, l'idée d'investir autant d'argent immédiatement peut être difficile à imaginer pour ceux qui ne peuvent compter sur des rentrées d'argent régulières ou sur une épargne suffisante. Le bouche à oreille venant d'anciens étudiants ou d'étudiants actuels est un moyen efficace de rassurer les candidats potentiels et libérer une demande latente. Uniminuto alimente activement le **bouche à oreille** par des journées portes ouvertes régulières où ce type d'échanges peut avoir lieu.
- 5 **S'adapter à la trésorerie des clients** : Les étudiants les plus modestes ayant parfois des rentrées d'argent irrégulières, les universités peuvent proposer des **cursus modulaires** qui permettent aux étudiants d'obtenir leur diplôme en suivant un cours à la fois — ils peuvent interrompre leurs études si nécessaire avec des certificats appréciés sur le marché du travail, et les reprendre lorsqu'ils ont de nouveau assez d'argent.
- 6 **Accès à des financements** : Les étudiants à faibles revenus et leurs familles n'ont pas les moyens de payer d'un seul coup un investissement aussi important que des études. Le modèle Formations supérieures optimisées dépend de la possibilité pour les étudiants de bénéficier de **financements tiers** de la part des pouvoirs publics ou du secteur privé. Au Nord-Est du Brésil, l'université Mauricio de Nassau cliente de l'IFC travaille ainsi avec les programmes de prêts étudiants PROUNI et FIES lancés par le Gouvernement. Cent soixante-quinze universités brésiliennes collaborent avec l'entreprise Ideal Invest cliente de l'IFC (voir l'encadré page 26). Lorsque les solutions extérieures ne suffisent pas, des universités comme Uniminuto autorisent les étudiants à payer leurs études à **crédit** par l'intermédiaire de leurs propres filiales financières.
- 7 **Service après-vente** : La proposition de valeur des formations supérieures optimisées est encore renforcée par les **services emploi** assurés par les universités. Duoc UC a un portail emploi, utilise les enseignants et donne aux étudiants des occasions de contacts avec les entreprises dans le cadre de stages, de concours, de conférences et de projets collaboratifs afin que les élèves trouvent plus facilement un emploi après l'obtention de leur diplôme. Ces services emploi sont très importants afin d'alimenter le bouche à oreille, construire une image de marque et encourager les étudiants à investir aujourd'hui pour améliorer leurs perspectives d'avenir.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

### Une demande du marché du travail pour des emplois qualifiés

Le modèle Formations supérieures optimisées fonctionne mieux sur les marchés où la demande de main d'œuvre qualifiée est forte et l'offre insuffisante. Les étudiants ne seront pas prêts à investir s'ils ne sont pas convaincus qu'ils pourront mieux gagner leur vie une fois leur diplôme en poche.

### Un grand nombre de diplômés de l'enseignement secondaire

Bien que ce modèle soit applicable à petite échelle pour commencer, il est plus intéressant lorsqu'il atteint une certaine taille. Les régions qui sont de bonnes candidates pour ce modèle sont celles où il existe un important réservoir d'élèves diplômés de l'enseignement secondaire pouvant entamer des études supérieures, par exemple suite à des investissements publics dans l'enseignement primaire et secondaire. L'Inde, la Chine, l'Indonésie, les Philippines et l'Égypte en sont des exemples.

### L'existence de financements et de bourses pour les étudiants

Compte tenu du niveau d'investissement en jeu, le modèle Formations supérieures optimisées donne les meilleurs résultats là où les étudiants peuvent bénéficier de financements — que ce soit auprès des pouvoirs publics ou du secteur privé. C'est la raison pour laquelle les clients actuels de l'IFC mettant en œuvre ce modèle sont implantés au Brésil, au Chili et en Colombie, où l'on trouve des programmes de prêts subventionnés par l'État, des bourses et des prestataires privés.

### L'accès des entreprises à des financements de longue durée

Pour une entreprise, investir dans de nouveaux campus, construire un corps étudiant et se faire une réputation prend du temps. D'après l'expérience qu'a l'IFC de ce modèle, il faut quatre à cinq ans pour qu'un campus devienne financièrement autonome. Cela signifie qu'une entreprise a besoin de financements à long terme abordables pour maintenir le cap.

### Une réglementation favorable aux universités privées

Une réglementation stricte et transparente peut favoriser le développement du marché des Formations supérieures optimisées. Avant toute chose, les pays doivent autoriser les prestataires privés et simplifier les procédures administratives. Il est également recommandé d'établir des critères de qualité reconnus. Par exemple, le Chili a une Commission nationale d'agrément qui encourage les prestataires à obtenir de bonnes références afin d'améliorer leur proposition de valeur par rapport à la concurrence. Les agréments officiels donnent aux étudiants une indication de la valeur de leur investissement, et permettent aux prestataires de concentrer leurs efforts sur la qualité du contenu au lieu du marketing.



## DES FINANCEMENTS INCLUSIFS POUR LES ÉTUDIANTS

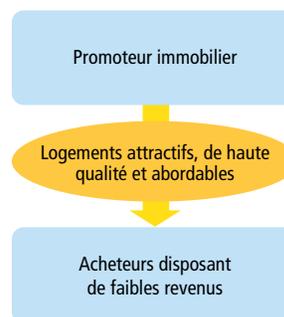
Les financements étudiants sont indispensables pour développer le modèle Formations supérieures optimisées. Certains États proposent des programmes de prêts étudiants, mais des acteurs privés commencent aussi à apparaître sur ce créneau de marché. La société brésilienne Ideal Invest, cliente de l'IFC, en est un exemple. Depuis 2006, elle a accordé des prêts à plus de 17 000 étudiants. Son portefeuille actuel s'élève à plus de 65 millions de dollars.

Les établissements financiers réduisent les risques associés aux crédits étudiants grâce à différents mécanismes, notamment en s'associant à certaines universités dont ils pensent que leurs diplômés offrent de bonnes perspectives de remboursement, et en échelonnant les versements — un prêt par semestre. Les universités partenaires peuvent aussi contribuer à rendre les prêts plus abordables aux étudiants même les plus démunis en couvrant une partie des intérêts, en contrepartie des nouveaux étudiants que lui amène l'établissement prêteur. Persuader des emprunteurs potentiels que les études supérieures sont un bon investissement n'est pas une tâche facile. À cet égard, les organismes prêtant aux étudiants et les universités proposant des Formations supérieures optimisées dépendent les uns des autres.

# Logements optimisés

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Le modèle **Logements optimisés** permet aux ménages à faibles revenus de devenir propriétaire d'un logement grâce à une combinaison de solutions optimisées et un accès facilité à des prêts hypothécaires. Le logement est le plus gros investissement que la plupart des gens sont amenés à faire et ils doivent être convaincus que cet engagement en vaut la peine, même s'il peut sembler risqué. Les Logements optimisés offrent un compromis entre les aspirations des acheteurs (et plus spécialement la qualité, certaines demandes particulières, et l'environnement du logement) et leurs possibilités financières (avec des surfaces et des agencements dans différentes gammes de prix, et des mécanismes qui réduisent le coût de l'accession à la propriété). Le modèle étant conditionné à l'accès à des financements, il implique souvent d'aider les acheteurs d'un logement — souvent les premiers de la famille — à mener à bien la procédure de demande d'hypothèque.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élaborer une offre attractive à bas prix		Garantir la capacité à payer	Renforcer la proposition de valeur, retenir les clients et favoriser un bouche à oreille positif
Solutions		<ol style="list-style-type: none"> <li>Créer de la valeur                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Haute qualité</li> <li>Offre combinée</li> </ul> </li> <li>Réduire les coûts                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Conception économique</li> <li>Efficacité énergétique</li> </ul> </li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Accès à des financements                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Financements tiers</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Service après-vente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Information et formation des clients</li> <li>Aide à la revente</li> </ul> </li> </ol>

**1 Créer de la valeur :** Le logement est le plus gros investissement que la plupart des gens sont amenés à faire. Cet investissement peut paraître risqué, surtout lorsque les revenus sont modestes et potentiellement incertains. C'est l'optimisation du bien en termes de valeur et de prix qui fait qu'il en vaut la peine. Le modèle Logements optimisés repose sur un produit de **haute qualité** qui répond aux aspirations de l'acheteur avec notamment une grande attention portée à l'emplacement, à la conception et à des éléments attractifs spéciaux comme l'accès à Internet ou les systèmes de sécurité. L'acheteur obtient un titre de propriété, ce qui représente un avantage important pour tous ceux qui vivaient dans la crainte d'une expulsion et ne pouvaient utiliser leur logement comme sûreté réelle, dans une zone d'habitat spontané. De plus, un Logement optimisé est souvent une **offre combinée**, comprenant non seulement le logement lui-même mais aussi son environnement — y compris des installations communes telles que des parcs, des cours ou encore des centres socio-culturels.

**2 Réduire les coûts :** En plus de la valeur qu'ils offrent, les logements doivent être optimisés au niveau des coûts : ils doivent être peu chers à l'achat mais aussi à posséder et à vivre. Ils doivent pour cela combiner **conception économique** et **efficacité énergétique**. Par exemple, beaucoup

de promoteurs de Logements optimisés proposent des habitations commençant avec une surface fonctionnelle minimale et des aménagements conçus pour exploiter au maximum l'espace limité disponible, souvent dans des immeubles de manière que des coûts comme le terrain et les raccordements aux réseaux puissent être partagés entre plusieurs acheteurs. Au Mexique, le promoteur VINTE client de l'IFC propose des appartements à partir de 23 000 dollars pour 40 mètres carrés, comprenant une cuisine, un salon-salle à manger, deux chambres et une salle de bains. Les logements VINTE sont également conçus pour réduire les factures de gaz de 75 %, et des panneaux solaires peuvent être posés sur le toit en option pour réduire aussi la facture d'électricité. Trouver le bon compromis entre les aspirations et les capacités financières des acheteurs est particulièrement important pour les jeunes promoteurs dans ce modèle opérationnel encore relativement nouveau, car ils doivent encore se faire un nom et une réputation et n'ont pas forcément les capacités et les ressources financières des sociétés immobilières de plus grande envergure et mieux établies.

**3 Accès à des financements :** Même en faisant le maximum pour rendre les logements abordables, le problème des prêts se pose malgré tout, compte tenu du montant de l'investissement. Pour la plupart des ménages modestes achetant un logement, le prêt hypothécaire qu'ils vont souscrire va être

l'emprunt le plus important et le plus long qu'ils aient jamais contracté. Ces ménages viennent parfois de zones d'habitat spontané, ils sont parfois les premiers de leur famille à posséder un toit et les premiers à souscrire une hypothèque. Ils peuvent même ne pas disposer de compte bancaire. Pour quelqu'un qui ne gagne pas beaucoup, qui n'a pas forcément de certitudes sur ses perspectives de travail à long terme, l'idée de prendre une hypothèque peut être angoissante — de même que la procédure pour l'obtenir. Le modèle Logements optimisés repose sur l'accès des acheteurs à des **prêts hypothécaires tiers**, et comprend souvent des services d'information des clients et d'assistance pratique pour faciliter la procédure de demande. VINTE aide ainsi ses clients à réunir et remplir tous les documents nécessaires.

- 4 **Service après-vente** : Parce que c'est leur premier achat immobilier, souvent aussi le premier de leur famille, les propriétaires de Logements optimisés peuvent ne pas savoir comment entretenir un bien de manière à maximiser sa valeur lors de la revente. Ils peuvent n'avoir jamais fait partie d'associations locales ou n'avoir jamais eu à se conformer à des règlements ou des règles communautaires destinés à augmenter la valeur de tous les logements de la communauté. Pour aider les clients à tirer le meilleur parti de leurs investissements, le modèle Logements optimisés comporte des activités d'**information et formation des clients** dans ces domaines ainsi que des actions visant à développer un sentiment d'appropriation des espaces communs, susceptible de décourager le vandalisme et d'améliorer la sécurité.

De même que, pour de nombreux propriétaires de Logements optimisés, il s'agit d'un premier achat immobilier, il s'agira également de leur première vente immobilière le moment venu. Il est dans l'intérêt du constructeur que les logements soient revendus à un bon prix, afin qu'ils acquièrent une réputation de bons investissements. Il est également dans l'intérêt du constructeur que les logements soient vendus à des personnes qui seront des membres responsables de la communauté, car la sécurité et la qualité de l'entretien d'un groupe d'habitations sont essentiels à la bonne image de marque du constructeur. C'est la raison pour laquelle le modèle Logements optimisés prévoit une **aide à la revente** — par exemple la mise sur le marché contre une commission. L'aide à la revente contribue aussi à fidéliser les clients, augmentant ainsi les perspectives des constructeurs de vendre à d'anciens acheteurs d'autres biens plus grands et plus chers.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**L'accès des entreprises à des financements importants de longue durée** : Pour les constructeurs de logements, la rentabilité est liée aux économies d'échelle associées aux grands projets immobiliers. Ceux-ci requièrent d'importants fonds en amont pour acheter le terrain et construire les logements, et il se passe parfois plusieurs années avant que tous les lots soient vendus. Dans certains pays, les pouvoirs publics aident les promoteurs à remédier à ce problème en donnant des terrains à la condition qu'un certain pourcentage des logements soient

vendus ou donnés à l'État pour être cédés à des familles à faibles revenus. Le marché immobilier est également sensible aux crises économiques, et les constructeurs doivent disposer de réserves financières suffisantes pour supporter les périodes de creux de la demande.

**L'existence de prêts hypothécaires** : Les prêts hypothécaires jouent un rôle essentiel dans la demande de logements, mais ils sont malheureusement inaccessibles dans beaucoup de pays, en particulier pour les bas revenus qui ont, d'une manière générale, peu accès au secteur financier formel. Des pays comme le Brésil, le Mexique, l'Afrique du Sud, l'Inde, les Philippines et la Turquie, ont établi des programmes de prêts hypothécaires aux ménages modestes ou sont en train de le faire. Dans certains pays, le secteur privé commence à pénétrer le marché (voir encadré ci-dessous).

**L'existence de terrains** : Si les constructions sont situées trop loin du lieu de travail, des écoles, des familles et des amis des acheteurs potentiels, ceux-ci resteront dans leurs logements de mauvaise qualité pour des raisons de commodité, d'économie de temps et de coûts de transport, et de proximité de leurs proches. L'emplacement est un facteur déterminant pour le succès d'un projet immobilier, mais dans certaines agglomérations, il est extrêmement difficile de trouver des terrains à un prix abordable pour des acheteurs peu fortunés.

### DES PRÊTS HYPOTHÉCAIRES INCLUSIFS

Le modèle Logements optimisés dépend de la possibilité pour les acheteurs à faibles revenus d'obtenir des prêts hypothécaires. Or, dans beaucoup de pays, ils ne sont accordés qu'aux riches, ou bien il existe un écart important entre les prêts hypothécaires privés accessibles aux riches et les subventions publiques dont les ménages très pauvres peuvent bénéficier. Comme il a été dit plus haut, certains pays ont commencé à établir des programmes de crédit hypothécaire destinés à combler ce vide. Et ici et là, on voit le secteur privé arriver sur le marché. Quelques-unes de ces entreprises figurent aujourd'hui dans le portefeuille de l'IFC. À titre d'exemple, La Hipotecaria, a accordé près de 20 000 prêts hypothécaires à des emprunteurs à faibles revenus ou de la petite classe moyenne au Panama et à El Salvador.

Pour rentabiliser leurs prêts aux bas revenus, les entreprises privées de crédit hypothécaire ont largement recours à des procédures standardisées de traitement des demandes de prêt, d'approbation et de gestion des prêts, que l'informatique rend encore plus performantes. Afin de maintenir des taux de recouvrement élevés, elles prennent des mesures pratiques telles que la possibilité de payer dans des supermarchés ou par des services de transfert de fonds, par exemple, ou même en mettant en place des prélèvements automatiques sur les salaires. Enfin, dans certains pays, elles exploitent les dispositifs incitatifs gouvernementaux pour rendre les prêts hypothécaires accessibles aux très petits revenus. Au Panama, l'État accorde ainsi des crédits d'impôt aux sociétés de prêt hypothécaire proposant des tarifs subventionnés.



## MODÈLE OPÉRATIONNEL INCLUSIF :

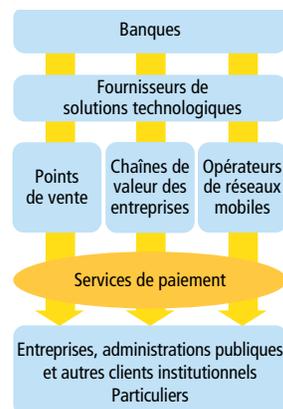
# Plates-formes de transactions électroniques

## PRINCIPE GÉNÉRAL DU MODÈLE

Environ 3,5 milliards d'habitants de la planète n'ont accès à aucun service financier. Cette situation est due pour beaucoup aux coûts de transaction élevés et aux difficultés logistiques auxquels les établissements financiers sont confrontés pour desservir les populations pauvres, en particulier dans les endroits isolés, du fait de la nature délicate du transport et de la distribution d'espèces. Les mêmes problèmes se posent aux fournisseurs d'autres biens et services qui ont besoin d'infrastructures de distribution et de mécanismes de paiement pour faire des opérations avec les pauvres. Néanmoins, les plates-formes de transactions électroniques commencent à lever ces obstacles, permettant ainsi de desservir des clients à faibles revenus et de les faire évoluer vers une société sans espèces. Les transactions scripturales apportent à ces clients de nombreux avantages : commodité, efficacité, sécurité, accès, et intégration au système financier formel.

L'IFC investit dans un panel varié d'entreprises technologiques qui participent à la création des infrastructures complexes nécessaires au fonctionnement d'une société sans espèces. À titre d'exemple, YellowPepper propose des porte-monnaie virtuels intégrés aux téléphones portables afin de permettre aux clients n'ayant pas accès à des services bancaires de payer des biens et services ; Suvidhaa propose d'acheter par voie électronique des biens virtuels tels que des billets de train ou des crédits de communication dans plus de 40 000 commerces ; et FINO propose, entre autres services, des porte-monnaie virtuels sur des cartes à puce biométriques qui permettent à 23 millions de clients de recevoir et dépenser les prestations sociales versées par le Gouvernement indien.

Ces entreprises utilisent différents modèles opérationnels qui présentent toutefois fondamentalement certaines similarités intéressantes. Elles sont récapitulées ci-dessous.



## CHALLENGES ET SOLUTIONS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges		Élaborer une offre attractive à bas prix	Assurer l'accessibilité des produits tout en minimisant les coûts de distribution	Garantir le consentement et la capacité à payer	Renforcer la proposition de valeur, retenir les clients et favoriser un bouche à oreille positif
Solutions		<b>1 Créer de la valeur et réduire les coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technologie</li> </ul>	<b>2 Élargir la population couverte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les réseaux de points de vente existants</li> <li>Utiliser les commerces existants</li> <li>Utiliser les réseaux internes existants</li> </ul> <b>3 Renforcer les capacités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> <li>Accompagnement individuel</li> </ul>	<b>4 Communiquer sur la valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Message clé</li> <li>Offres incitatives</li> <li>Information des clients</li> </ul>	<b>5 Service après-vente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accès permanent à des espèces</li> </ul>

**1 Créer de la valeur et réduire les coûts :** Le modèle Plates-formes de transactions électroniques fait appel à la **technologie** pour donner aux clients n'ayant pas accès à des services bancaires ou n'ayant accès qu'à des services bancaires restreints d'utiliser de la monnaie virtuelle, une alternative commode, économique, sûre et transparente aux espèces. La monétique fonctionne, côté utilisateur, avec des appareils du type téléphones portables, cartes à puce et terminaux point de vente qui servent à accéder à des banques d'argent électronique, et de l'autre, avec des équipements de commutation et de traitement qui réalisent les mouvements

de fonds et en gardent la trace. Grâce aux transactions électroniques, les particuliers gagnent du temps (ils n'ont plus besoin de faire de longs trajets ou passer du temps dans de longues files d'attente) et de l'argent (sous la forme de frais de transport et de manque à gagner). Ils sont aussi moins exposés au risque de vol et de corruption. Pour les clients institutionnels (banques, entreprises, etc.), les plates-formes de transactions électroniques diminuent le coût des services rendus aux clients à faibles revenus car le partage des plates-formes informatiques, des circuits de distribution et même des marques permet de faire des économies d'échelle.

Pour le consommateur, cela se traduit par un choix plus vaste de produits et de services virtuels qui étaient auparavant impossibles ou difficiles à obtenir, à savoir, entre autres, des prêts, des envois de fonds, des produits d'épargne, des assurances ou encore des billets de transport.

- ② **Élargir la population couverte** : Le modèle Plates-formes de transactions électroniques fonctionne sur le principe de gros volumes et de faibles marges et exige donc une masse critique de clients. De ce fait, il fait intervenir différentes solutions permettant d'obtenir cette masse critique rapidement et de manière économique. L'une d'elles consiste à **utiliser les réseaux de points de vente existants** pour couvrir de vastes territoires géographiques au moyen d'agents sous contrat — pouvant être des personnes ou des entreprises, recrutés pour décrocher des clients et faciliter leurs transactions. Par exemple, YellowPepper utilise les réseaux existants de distributeurs de cartes de téléphone prépayées. Suidhaa, un prestataire de transactions électroniques client de l'IFC en Inde, utilise les centres de services administratifs électroniques. Lorsqu'il n'existe pas de réseaux établis ou que leur couverture est insuffisante, les entreprises peuvent aussi **utiliser les commerces indépendants existants** au lieu de créer leurs propres boutiques.

Une autre solution possible pour atteindre la masse critique rapidement est de cibler de grandes institutions et d'**utiliser leurs réseaux internes** — de clients, d'employés ou de citoyens. YellowPepper cible par exemple des sociétés comme Coca-Cola et SAB Miller, dont la chaîne de valeur comprend un grand nombre de petites entreprises et de clients. FINO, un fournisseur de solutions technologiques pour services financiers en Inde, travaille avec les autorités gouvernementales pour assurer le virement des prestations d'assurance maladie et d'assurance chômage à des millions de bénéficiaires à faibles revenus.

- ③ **Renforcer les capacités** : Pour assurer le passage des espèces à la monnaie virtuelle, il est indispensable de former les agents car ils ont un rôle de vitrine du service de transactions électroniques et doivent informer les clients, obtenir leur inscription, assurer une assistance pour les transactions et échanger des espèces contre de la monnaie virtuelle. La relation client-agent est à la base de la confiance indispensable à l'adoption et l'utilisation des transactions électroniques. Le modèle repose donc sur la **formation** des agents au service proposé, à l'acquisition de clients, et plus généralement au commerce et à la finance — indispensable pour maintenir les liquidités nécessaires pour aider les clients à échanger leurs espèces contre de la monnaie virtuelle et vice-versa, quel que soit le moment où ils en ont besoin. Plusieurs entreprises utilisant ce modèle — dont Suidhaa et FINO — assurent également un **accompagnement individuel** afin d'aider les agents à gérer leurs activités.
- ④ **Communiquer sur la valeur** : Pour réussir, les entreprises qui mettent en œuvre le modèle Plates-formes de transactions électroniques doivent trouver un **message clé** qui exprime la proposition de valeur d'une manière à laquelle les clients peuvent facilement s'identifier. La campagne publicitaire de YellowPepper propose aux clients « plus de temps pour vous ». Les entreprises se servent aussi d'**offres incitatives** pour encourager les clients à essayer le nouveau service — YellowPepper attire des clients en créditant leur compte

d'une durée de communication correspondant aux frais d'inscription. Toutefois, pour capter les clients n'ayant aucune expérience des services financiers formels, il faut plus que de la publicité et des offres incitatives. Il est indispensable de faire un travail d'**information des clients**. Les agents jouent un rôle essentiel en faisant comprendre aux clients les avantages qu'il y a à passer des espèces à la monnaie virtuelle, et des activités pédagogiques plus larges et plus intensives doivent parfois être entreprises auprès des clients. Par exemple, FINO organise des ateliers d'éducation financière dans les villages pour apprendre aux clients le fonctionnement du système bancaire et des services financiers en général — et de la monétique en particulier.

- ⑤ **Service après-vente** : Avec le temps, la monnaie virtuelle va se généraliser. Mais en attendant, tant que les espèces et la monnaie virtuelle coexistent, les entreprises travaillant dans ce secteur doivent veiller à ce que les clients aient **accès en permanence à des espèces**. Sinon, le système perd de son intérêt et les clients n'ont plus confiance. Lorsque FINO a commencé ses activités, les nouveaux clients déposaient 100 roupies et en retiraient 99 cinq minutes plus tard pour vérifier qu'ils pouvaient récupérer leur argent. Le fait que les clients aient eu une bonne expérience à cet égard permet de les fidéliser et de favoriser un bouche à oreille positif, ce qui est bon pour capter la génération d'utilisateurs suivante.

## FACTEURS DE SUCCÈS EXTERNES

**La réglementation** : La possibilité pour des organismes non financiers tels que des opérateurs de télécommunications mobiles et des entreprises technologiques de proposer des services financiers et de transactions électroniques dépend du cadre réglementaire. Dans la plupart des cas, il impose à ces entreprises de s'associer à une banque. Une réglementation proportionnelle a un impact positif sur l'inclusion financière en permettant aux prestataires de services de transactions électroniques d'acquiescer des clients BOP à moindre coût. Par exemple, l'obligation de « connaître le client » peut être levée. D'un côté, il est coûteux ou impossible de la satisfaire avec des clients BOP qui ne possèdent pas toujours des papiers d'identité officiels avec un justificatif de domicile. En même temps, ces clients ont peu d'argent dans leur porte-monnaie virtuel et leurs transactions sont d'un faible montant, ce qui fait courir peu de risques au système financier.

**Des partenaires potentiels** : Pour atteindre rapidement une masse critique d'utilisateurs, il est nécessaire que des entreprises et des administrations publiques soient prêtes à adopter les transactions électroniques à l'intérieur de leurs réseaux. Ces partenaires donnent accès à un grand nombre de commerçants, de clients, d'employés et d'autres citoyens. De plus, et a fortiori lorsqu'il s'agit d'une obligation légale, les prestataires de services de transactions électroniques doivent trouver des banques partenaires qui soient non seulement disposées à travailler avec les segments BOP, mais qui acceptent pour cela d'utiliser des circuits de distribution non traditionnels.

**Un taux de pénétration élevé des téléphones portables** : La plupart des prestataires de services de transactions électroniques utilisent le téléphone portable comme terminal utilisateur. Les téléphones portables vont continuer leur progression : en 2012, on estime à 1,7 milliard le nombre d'habitants des pays en développement qui en posséderont un sans avoir accès à des services financiers.



# Analyse transversale des différents modèles

Dans les sept modèles opérationnels inclusifs présentés dans ce rapport, nous avons vu un large éventail de solutions utilisées pour surmonter les challenges majeurs qui se posent tout au long de la chaîne de valeur. Jusqu'ici, nous les avons envisagés dans le cadre de chaque modèle afin d'apporter au lecteur les informations qui lui sont le plus directement utiles. Néanmoins, nous pensons — et c'est également le retour que nous avons de nos clients — que confronter les modèles les uns aux autres permet de faire des observations intéressantes. Les challenges à surmonter présentent souvent des similitudes, d'où l'idée de rassembler dans une liste unique toutes les solutions envisageables ou pouvant inspirer d'autres innovations. Nous avons donc juxtaposé les challenges et solutions des différents modèles opérationnels dans le tableau de synthèse ci-dessous.

## SYNTHÈSE DES CHALLENGES ET SOLUTIONS DES MODÈLES OPÉRATIONNELS INCLUSIFS

Chaîne de valeur	Approvisionnement	Développement de produits/services	Distribution	Ventes et marketing	Service client
Challenges	Assurer la qualité, la stabilité et la compétitivité-coûts des approvisionnements	Élaborer une offre attractive à bas prix	Assurer l'accessibilité des produits tout en minimisant les coûts de distribution	Garantir le consentement et la capacité à payer	Renforcer la proposition de valeur, retenir les clients, et favoriser un bouche à oreille positif
Solutions	<p><b>Regroupement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centres de collecte</li> <li>Groupements de producteurs</li> </ul> <p><b>Renforcer les capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agents de vulgarisation</li> <li>Champs-écoles paysans</li> <li>Parcelles de démonstration</li> </ul> <p><b>Accès à des intrants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achats en gros</li> <li>Intrants vendus à prix coûtant</li> <li>Intrants fournis gracieusement</li> </ul> <p><b>Accès à des financements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achat d'intrants à crédit</li> <li>Crédits de trésorerie</li> <li>Financements tiers</li> </ul>	<p><b>Créer de la valeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haute qualité</li> <li>Potentiel rémunérateur</li> <li>Agrément officiel</li> <li>Offre combinée</li> <li>Technologie</li> </ul> <p><b>Réduire les coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisation</li> <li>Achats en gros</li> <li>Conception économique</li> <li>Efficacité énergétique</li> <li>Exploiter les connaissances sur les clients</li> </ul> <p><b>S'adapter à la trésorerie des clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Petits conditionnements</li> <li>Modularité</li> <li>Accès partagé</li> </ul>	<p><b>Élargir la population couverte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les réseaux de points de vente et les réseaux internes existants</li> <li>Utiliser les commerces existants</li> <li>Faire appel à des distributeurs indépendants spécialisés</li> <li>Distribution virtuelle</li> <li>Cours du soir</li> <li>Lieux accessibles</li> </ul> <p><b>Livraisons personnalisées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Livrer souvent mais peu de marchandises</li> <li>Assortiments individualisés</li> </ul> <p><b>Renforcer les capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation</li> <li>Accompagnement individuel</li> </ul> <p><b>Accès à des financements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achat de marchandises à crédit</li> </ul> <p><b>Réduire les coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Technologies de distribution performantes</li> <li>Financements publics</li> </ul>	<p><b>Communiquer sur la valeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Information des clients</li> <li>Bouche à oreille</li> <li>Message clé</li> <li>Offres incitatives</li> </ul> <p><b>Tarifification abordable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifification différenciée</li> <li>Financements publics</li> </ul> <p><b>Augmenter les taux de recouvrement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation commerciale</li> <li>Compteurs intelligents</li> <li>Sentiment d'appropriation</li> <li>Utiliser les commerces existants</li> <li>Incitations à payer</li> </ul> <p><b>Accès à des financements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achat à crédit</li> <li>Financements tiers</li> </ul>	<p><b>Service après-vente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Information et formation des clients</li> <li>Entretien et réparations</li> <li>Aide à la revente</li> <li>Services emploi</li> <li>Accès permanent à des espèces</li> </ul>

L'analyse des challenges et des solutions associés aux différents modèles vient également renforcer un certain nombre d'idées-forces qui guident l'IFC dans son travail avec ses clients sur des modèles opérationnels inclusifs.

### ➤ **Créer de la valeur pour le bas de la pyramide est primordial**

Pour donner de bons résultats durablement, un modèle opérationnel doit créer de la valeur pour l'entreprise et ses partenaires à chaque étape de la chaîne. Chacun des modèles décrits dans ce rapport crée de la valeur pour les populations BOP qui y interviennent en tant que fournisseurs, distributeurs, détaillants ou consommateurs.

Cette conclusion peut paraître évidente, mais ce qui l'est beaucoup moins, c'est de *trouver* le moyen de créer de la valeur pour les populations BOP. À cet égard, partir de suppositions peut être une grave erreur pour les entreprises.

Il est très facile de croire que l'on sait ce que les populations défavorisées veulent ou ce dont ils ont besoin. Mais les bonnes intentions ne suffisent pas, et les entreprises qui veulent réellement comprendre les marchés qu'elles cherchent à desservir doivent s'appuyer sur une solide enquête de terrain. Qu'est-ce que le consommateur cible achète aujourd'hui ? Où, pourquoi et à quel prix ? Quels autres besoins ces comportements d'achat satisfont-ils — par exemple une interaction sociale, le développement de relations, ou le besoin d'intégration ? Quelles sont les aspirations du client et par quoi sont-elles influencées ? Le même genre de questions peut être posé au sujet des schémas de production côté offre, et des pratiques professionnelles dans la chaîne de distribution et de vente au détail. Améliorer l'information tout au long de la chaîne de valeur peut apporter beaucoup, et certaines entreprises commencent à engager de nouvelles formes d'études novatrices en association avec des organisations de la société

civile, par exemple. Souvent néanmoins, seule l'expérience procure une réelle compréhension du terrain.

Cette compréhension permet à une entreprise d'élaborer une proposition de valeur attractive, élément essentiel de l'offre — que ce soit un prix inférieur, une meilleure qualité, la perspective d'avoir un emploi mieux rémunéré, une plus grande confiance en soi, etc. Pour les clients, il faut qu'un nouveau produit ou service vaille la peine qu'on lui fasse une place dans un budget déjà très serré. Pour les fournisseurs, les distributeurs et les détaillants, il faut qu'une nouvelle opportunité ou pratique commerciale vaille la peine que l'on risque de modifier une stratégie bien réglée générant des revenus. Bien que réduire ou partager les coûts puisse s'avérer indispensable, le fondement de tout modèle opérationnel inclusif financièrement viable et extensible est le consentement à payer (pour les clients) ou à investir (pour les fournisseurs, les distributeurs et les détaillants). Il est important de se rappeler que la valeur est une notion subjective. Pour le succès d'une entreprise inclusive — et pour donner ainsi aux pauvres les moyens d'améliorer leur situation — celles-ci doivent créer de la valeur dans le sens que lui donnent les populations BOP.

➤ **Les modèles opérationnels inclusifs comportent presque toujours une forte composante humaine**

Tous les modèles opérationnels inclusifs décrits dans ce rapport comprennent une *forte composante humaine* ; ils nécessitent des efforts importants pour transformer, par exemple, des paysans pratiquant une agriculture de subsistance en fournisseurs productifs et fiables ; des petits commerces de quartier en chaînes de distribution et de vente au détail bien gérées ; et des populations démunies et sceptiques en clients réguliers qui vous recommandent à leurs amis.

Ces modèles opérationnels ne reposent pas seulement sur une proposition de valeur solide ; ils impliquent un travail d'information du groupe cible et de communication sur les avantages du produit ou service proposé. Les fournisseurs, les distributeurs, les détaillants et les clients ne connaissent pas forcément les nouveaux produits et services ou les nouvelles activités économiques rémunératrices, ou ils ne comprennent pas en quoi cela les concerne. Ils peuvent aussi avoir des idées fausses. Par exemple, lorsque Promigas a lancé son service en Colombie, les ménages étaient persuadés que les canalisations de gaz étaient dangereuses. Parfois, les populations BOP ne sont pas habituées à payer pour un produit ou un service particulier, par exemple de l'eau potable. Et parce que leur revenu disponible est très réduit, les clients BOP doivent souvent sacrifier quelque chose de leur budget pour acheter le nouveau produit ou service. Pour répondre à ce besoin d'information et de communication, les entreprises utilisent diverses solutions, telles que des messages clés, la formation des clients, le bouche à oreille, et les offres incitatives.

Connaître la proposition de valeur et l'apprécier n'est souvent pas suffisant ; les entreprises doivent aussi renforcer les capacités du groupe cible afin qu'il puisse agir en conséquence. Les fournisseurs ne disposent pas toujours d'informations sur les besoins du marché ou n'ont pas les capacités requises pour répondre aux spécifications voulues. Les distributeurs et les détaillants n'ont pas forcément les compétences de gestion des stocks ou le savoir-faire commercial qui leur permettraient d'avoir toujours des réserves pour satisfaire leurs clients. Quant aux consommateurs, ils ne savent pas toujours utiliser un produit ou un service de manière à en tirer le maximum, ce qui les inciterait davantage à en racheter. Cela est vrai par exemple dans le domaine du logement et des services financiers, où l'information sur les produits doit permettre de protéger le consommateur — du surendettement par exemple — et pas uniquement de lui montrer comment en obtenir une satisfaction maximum. Les entreprises doivent donc entreprendre des actions de renforcement des capacités, notamment de la formation et de l'accompagnement tout au long de la chaîne de valeur.

Enfin, les modèles opérationnels inclusifs qui donnent de bons résultats comportent souvent des solutions de financement pour les fournisseurs, les distributeurs, les détaillants et les consommateurs qui, soit n'ont pas d'épargne suffisante pour un gros achat (matériel agricole, rénovation d'une boutique, éducation, logement...), soit ne disposent d'aucun fonds de roulement pour les dépenses récurrentes voire même pour les dépenses quotidiennes (semences, stocks de marchandises, ou même de quoi nourrir la famille chaque soir). Les entreprises y remédient en donnant la possibilité d'acheter à crédit ou d'obtenir des financements tiers, et parfois même en accordant des crédits de trésorerie.

Le message fondamental est que, pour l'essentiel, les marchés et les sources d'approvisionnement BOP ne sont pas simplement là à attendre que l'on vienne les chercher : ils doivent être activement développés<sup>9</sup>. Les modèles à forte composante humaine demandent des moyens importants. Ils ont également un caractère local. Les entreprises doivent posséder ou être prêtes à établir une présence locale importante, comprenant des infrastructures, du personnel et des systèmes, et elles doivent prévoir de s'engager sur le marché pour une certaine durée. Enfin, les modèles à forte composante humaine doivent être capables de générer suffisamment de chiffre d'affaires pour être commercialement viables. Les deux dernières observations présentées dans cette section exposent deux manières différentes, potentiellement complémentaires, d'y parvenir.

9 Karamchandani, Ashish, Mike Kubzansky, et Nishant Lalwani. 2011. « Is the Bottom of the Pyramid Really for You? » *Harvard Business Review* 2011, Volume 3.

➤ **Parmi les modèles opérationnels inclusifs qui fonctionnent bien, beaucoup ciblent l'ensemble de la pyramide et non pas seulement sa base**

Les modèles opérationnels inclusifs comprennent presque toujours une forte composante humaine, or il faut pouvoir proposer des prix relativement bas pour attirer les consommateurs à faibles revenus. Comment les entreprises peuvent-elles concilier ces deux impératifs apparemment contraires ? Première réponse possible : une marge d'exploitation élevée<sup>10</sup>. Certains modèles opérationnels affichent des marges d'exploitation très confortables, par exemple sur les marchés où les acteurs déjà en place ne sont pas suffisamment performants, ont des pratiques abusives ou facturent des prix démesurés, ce qui permet d'arriver sur le marché avec des structures de coûts très inférieures et les tarifs qui le sont seulement un peu moins. La différence — ou marge d'exploitation — est utilisée pour couvrir les frais de stimulation de la demande, de renforcement des capacités, d'accès à des financements, et des autres aspects de l'activité qui demandent beaucoup de travail. À noter que la marge bénéficiaire, une fois ces dépenses d'exploitation déduites, peut rester faible — ce qui est conforme à l'idée des « gros volumes – faibles marges » généralement véhiculée à propos des marchés BOP — et que les investissements de départ pèsent aussi dans l'équation de la viabilité financière globale.

Les opportunités commerciales permettant de dégager des marges d'exploitation élevées sur les marchés BOP sont rares. L'IFC voit beaucoup plus souvent des entreprises qui réussissent avec ce type de modèles en intégrant des segments BOP à une base de clients ou de fournisseurs beaucoup plus diversifiée. Bon nombre des modèles ayant fait leurs preuves dans le portefeuille de l'IFC ne sont pas ciblés exclusivement sur le bas de la pyramide mais sur la pyramide tout entière. Cette deuxième approche permet aux entreprises de bénéficier des infrastructures existantes, de réaliser des économies d'échelle et, parfois, d'utiliser une tarification différenciée pour subventionner certains segments en fonction d'indicateurs définis de capacité de payer — autant de facteurs grâce auxquels elles parviennent à desservir les consommateurs à faibles revenus à des prix plus abordables. Les avantages qu'elles en retirent sont des parts de marchés, le bénéfice du premier arrivé, et des occasions d'innover susceptibles d'un jour leur donner une longueur d'avance sur la concurrence sur des segments à plus hauts revenus. Pour les entreprises qui utilisent des fournisseurs BOP, cibler l'ensemble de la pyramide (par exemple s'approvisionner à la fois auprès de gros agriculteurs commerciaux et de petits exploitants) peut également participer d'une

stratégie de diversification des sources d'approvisionnement et de gestion des risques associés.

➤ **Les financements publics peuvent être utilisés de manière stratégique**

Du fait de l'impact sur le développement que les modèles opérationnels inclusifs peuvent avoir, il est parfois possible d'obtenir des financements gracieux des pouvoirs publics, de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux, et de fondations privées. Les donateurs s'intéressent souvent aux projets qui démarrent, pour les aider à parvenir à la viabilité financière et à s'étendre. Mais des modèles opérationnels inclusifs déjà viables peuvent aussi en bénéficier, à condition d'utiliser les financements publics de manière stratégique. Des fonds publics ne remplacent pas une étude de faisabilité concluante, mais ils peuvent venir la renforcer.

Une stratégie consiste à utiliser des financements publics pour descendre encore plus bas dans la couverture du bas de la pyramide, de façon à toucher des groupes disposant de revenus plus faibles que ce qui aurait été possible dans une perspective purement commerciale. Dans beaucoup de pays, les pouvoirs publics donnent directement de l'argent aux usagers pour leur permettre de payer des services tels que l'électricité ou des soins médicaux ; les entreprises ont ainsi la possibilité d'attirer la clientèle de ces bénéficiaires si elles estiment pouvoir leur offrir un service plus efficace ou de meilleure qualité. Autre solution : l'aide basée sur les résultats. Les autorités gouvernementales ou d'autres bailleurs de fonds versent des fonds aux entreprises une fois qu'elles ont atteint des objectifs prédéfinis. La décision d'utiliser des financements publics pour élargir les segments couverts ne doit pas être prise à la légère, car cet argent risque d'être nécessaire plus ou moins en permanence, et il pourrait être politiquement délicat de cesser de fournir le service dans le cas où ces financements seraient retirés.

Une autre stratégie consiste à utiliser des financements publics pour payer en partie les activités à forte composante humaine — informer les consommateurs sur les produits, former les petits distributeurs et petits détaillants à la gestion commerciale, et faciliter l'accès à des services financiers tout au long de la chaîne de valeur — qui sont nécessaires à la croissance de l'entreprise et qui peuvent aussi générer des externalités positives. Dans ce cas, le besoin de financements publics diminue avec le temps, au fur et à mesure que les problèmes sont résolus, que des connaissances sont générées et diffusées, et que les comportements changent.

10 Simanis, Erik, avril 2011. « The Margin Myth: Why Low Margins Sink Businesses at the Bottom of the Pyramid. » Document de travail, Center for Sustainable Global Enterprise, Cornell University.

# Renforcement de l'écosystème des entreprises inclusives

La description des différents modèles et l'analyse transversale exposées dans ce rapport ont été conçues pour donner des repères utiles aux dirigeants d'entreprise envisageant de lancer, étendre ou reproduire leurs propres modèles opérationnels inclusifs. L'IFC espère que ce rapport leur donnera des pistes pour surmonter les challenges qu'ils peuvent rencontrer, et se tient à la disposition de tous ceux qui sont prêts à s'engager sur cette voie.

En même temps, ce rapport a des implications pratiques pour tous ceux qui souhaitent aider les dirigeants de société et les entrepreneurs à élaborer des modèles opérationnels inclusifs.

## **Les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux**

peuvent intervenir par le biais des fonds d'encouragement, des fonds d'innovation et des dispositifs d'assistance technique qui contribuent à attirer les entreprises vers le modèle de l'entreprise inclusive, les encourager à y multiplier leurs activités et augmenter leur impact sur le développement. Ces mécanismes méritent d'être étudiés et évalués de manière plus approfondie afin d'identifier et reproduire les meilleures pratiques. Les donateurs bilatéraux et multilatéraux peuvent également aider les pouvoirs publics à mettre en place des environnements plus propices aux modèles opérationnels inclusifs, comme indiqué ci-après.

**Les autorités gouvernementales** devraient comprendre, à la lecture de ce rapport, l'importance de l'environnement politique et réglementaire. Elles peuvent favoriser les entreprises inclusives par des mesures générales destinées à donner des droits légaux aux pauvres, par exemple en renforçant le droit de propriété, ainsi que par des mesures spécifiques visant à encourager les innovations commerciales tout en assurant la protection des consommateurs dans certains secteurs d'activité. Les modèles opérationnels inclusifs évoluant encore dans beaucoup de secteurs, un dialogue permanent doit être instauré entre les secteurs public et privé pour trouver les bons compromis. Le Groupe de la Banque mondiale et d'autres organismes d'aide au développement peuvent aider à faciliter ce dialogue.

**Les organisations de la société civile** sont en contact avec les populations pauvres et possèdent des informations utiles sur leurs modes de vie, leurs aspirations et ce à quoi elles attachent de l'importance. Ces organisations ont un rôle potentiellement important à jouer dans l'élaboration de produits, de services et de modèles opérationnels autonomes effectivement capables d'améliorer la situation des plus démunis, si des interactions plus riches pouvaient se mettre en place entre le secteur privé et la société civile.

Il est vital d'établir un climat de compréhension et de respect mutuels et d'instaurer de nouvelles manières de travailler ensemble à des projets non pas uniquement philanthropiques mais aussi rentables. Ce pourrait être notamment de nouveaux mécanismes de rapprochement, des accords juridiques, et des modèles de revenus qui encouragent les groupes de la société civile à faire mieux correspondre les programmes de formation professionnelle existants aux besoins des entreprises et des marchés, par exemple, ou qui leur permettent d'apporter des éclairages sur les marchés sans compromettre leur principal atout : la confiance de la collectivité.

En matière de modèles opérationnels inclusifs, l'IFC a le grand avantage de proposer aux entreprises des volumes d'investissement importants et des services-conseil ciblés. L'IFC est néanmoins consciente que c'est tout un écosystème qui doit parfois être présent pour permettre de démarrer ces modèles, les développer, et élargir leur couverture ainsi que leur impact sur le développement.

C'est pourquoi l'IFC travaille également à construire et renforcer les écosystèmes dont dépendent les modèles opérationnels inclusifs en générant des savoirs, en facilitant le dialogue, et en négociant des partenariats entre les entreprises, les bailleurs de fonds, les fondations, les investisseurs responsables, les autorités gouvernementales, les organisations de la société civile, les sociétés de conseil et les organismes de recherche. En Éthiopie par exemple, nous travaillons à **améliorer l'accès des petits agriculteurs africains à des financements** en partenariat avec des banques, des fondations et des organisations de la société civile telles que Nib International Bank, la fondation Gates, et TechnoServe. En Inde, nous collaborons avec des promoteurs immobiliers, des organismes de crédits logement, des administrations publiques au niveau des États et de la Fédération, et des donateurs tels que Dewan Housing Finance Limited, National Housing Bank et la Banque mondiale, pour **développer une offre viable de logements abordables**. Et nous nous employons à **appuyer les modèles Services collectifs hors réseau** qui apparaissent en Inde et en Afrique, en collaboration avec de jeunes entreprises, des investisseurs responsables et des sociétés comme WaterHealth, Husk Power, les fonds Acumen, la fondation Shell et Diageo.

Nous ouvrons grand la porte aux lecteurs qui voudront se joindre à nous pour lancer des modèles opérationnels inclusifs, les faire monter en puissance et augmenter leur impact sur le développement.





Pour plus d'informations, contactez le  
Groupe des modèles opérationnels inclusifs de l'IFC :

Toshiya Masuoka  
tmasuoka@ifc.org

Eriko Ishikawa  
eishikawa@ifc.org

+1 (202) 473-9538  
ifc.org/inclusivebusiness

IFC  
2121 Pennsylvania Ave., NW  
Washington, DC 20433, USA  
[Ifc.org/inclusivebusiness](http://Ifc.org/inclusivebusiness)

2011