



## PT REKAN USAHA MIKRO ANDA (PT RUMA):

*Une Entreprise Sociale avec un  
Double Bilan Explicite*

### Introduction

PT Rekan Usaha Mikro Anda (Ruma), c'est-à-dire "Votre Partenaire Microentreprise" est une entreprise sociale indonésienne créée pour montrer que la microfranchise peut être un outil utile pour réduire la pauvreté. Les fondateurs de Ruma ayant pris l'engagement d'obtenir des résultats positifs à la fois au niveau financier et social, Ruma cible les personnes vivant avec moins de 2,50\$ par jour en leur proposant des entreprises préconçues: opérer des téléphones mobiles pour lesquels ils vendent du temps de communication. Le modèle de microfranchise « entreprise clé en main » de Ruma comprend des prêts pour le fonds de roulement, un téléphone mobile standard pour la vente de temps de communication, une marque déjà établie avec du matériel marketing disponible, une formation sur les opérations commerciales, et un service de tutorat pour s'assurer que les clients sont capables de lancer et de poursuivre leur micro-entreprise avec succès.

Deux entrepreneurs sociaux indonésiens, Aldi Haryoprato et Budiman Wikarsa, créent Ruma en juillet 2009, avec l'objectif de responsabiliser les pauvres et de les aider à créer des entreprises profitables. Ils veulent utiliser les compétences acquises lors de leur MBA ainsi que leurs expériences dans des sociétés prestigieuses telles que McKinsey & Co., Bos-

**Entreprise Sociale** – organisation ou opération mettant en œuvre sa mission principalement sociale ou environnementale en utilisant des méthodes commerciales et en se concentrant sur la durabilité.

**Commerce Social** – société sans pertes et sans dividendes conçue pour aborder des objectifs sociaux. Les profits sont réinvestis dans l'expansion des produits ou de la base de clients.

**Microfranchise** – microentreprises pouvant aisément être répliquées en suivant des concepts opérationnels établis dont les objectifs sont de réduire la pauvreté, d'augmenter l'autonomie des clients et de stimuler le développement économique.

ton Consulting Group, Ernst & Young et Kiva, afin de construire une nouvelle organisation créative en Indonésie qui pourrait devenir le standard pour les entreprises sociales.

La Fondation Grameen et Qualcomm, à travers son programme Wireless Reach™, ont incubé Ruma au sein du programme de microfranchise Village Phone (Téléphone de Village) pour soutenir ce réseau croissant de microentrepreneurs. La Fondation Grameen a également fourni à Ruma une assistance technique et des fonds pour son démarrage. L'assistance technique a permis à Ruma de construire ses ressources humaines, ses systèmes technologiques et son réseau opérationnel. Les fonds fournis provenaient d'investissements liés au programme ainsi que du Fond Pionnier

(Pioneer Fund), un véhicule d'investissement de la Fondation Grameen destiné à fournir des financements à de nouvelles organisations aux objectifs sociaux, tels que l'atteinte de zones retirées ou l'utilisation de produits innovants pour répondre aux besoins des pauvres.

L'un des aspects uniques du modèle commercial de Ruma est la façon dont ses fondateurs ont incorporé leur engagement à un double bilan dans les statuts de leur société. Ses statuts stipulent en effet que sa mission sociale sera remplie si les clients de Ruma ont une probabilité d'au moins 80% d'être pauvres (défini comme vivant avec moins de 2,50\$ par jour) et une probabilité d'au moins 15% d'être très pauvres (défini comme vivant avec moins de 1,25\$ par jour) au moment de leur entrée dans le portefeuille de clients. Ses dirigeants voulaient être sûrs qu'ils cibleraient les pauvres. Ses règlements stipulent également qu'en cas de profit, aucun actionnaire ne recevra de dividende à moins que la société ne remplisse ses obligations sociales.

Fixer de tels objectifs quantitatifs nécessite un outil fiable, quantitatif, permettant à Ruma de mesurer ses progrès vers ces objectifs. Après avoir étudié toutes leurs options, les fondateurs de Ruma ont sélectionné comme outil de référence l'Indice de Passage du Seuil de Pauvreté (Progress out of Poverty Index® ou PPI®).

## Porquoi le PPI?

Les objectifs principaux de Ruma en tant qu'entreprise sociale incluent l'identification, le recrutement, la formation, le soutien et la rétention des pauvres comme micro-entrepreneurs afin d'améliorer la subsistance économique de leurs clients. La capacité de Ruma à déterminer si elle atteint réellement les pauvres est donc essentielle à sa mission. Les fondateurs de Ruma ont sélectionné le PPI

parmi d'autres outils d'évaluation de la pauvreté pour les raisons suivantes:

**#1** Premièrement et principalement, son **caractère spécifique au pays** a séduit cette entreprise basée en Indonésie. La Fondation Grameen a créé le PPI pour l'Indonésie en utilisant les données fournies par l'Enquête Sociale Nationale d'Indonésie de 2007, et les données sont donc pertinentes au niveau local et relativement récentes.

**#2** L'un des autres avantages du PPI est sa **facilité de mise en œuvre**. Les données du PPI sont relevées au moyen d'une enquête à 10 questions sur des indicateurs aisément identifiables, tels que le nombre d'enfants dans le foyer allant à l'école, les matériaux dont sont constitués le sol et le toit, et si le foyer possède ou non un réfrigérateur.

**#3** Cette facilité de mise en œuvre permet de **ne pas placer une charge indue sur les officiers de terrain** qui sont responsables de la collecte de ces données pour chaque client dans le cadre de la procédure d'admission.

**#4** Finalement, Enfin, l'équipe de Ruma conduit ces enquêtes de PPI annuellement pour chaque client, constituant ainsi une base de référence sur la pauvreté tout en lui permettant de **suivre leurs progrès hors de la pauvreté**.

## Le Problème : Comment Cibler les Pauvres et les Très Pauvres?

Les données relevées au cours de la première

année d'opération ont montré que 64 pour cent des clients recrutés par Ruma étaient considérés comme pauvres, dont 10 pour cent considérés comme très pauvres. Ruma en étant encore à ses débuts, elle n'a pas généré de profit au cours de sa première année. Elle prévoit cependant de s'auto-suffire financièrement au cours des ses deux premières années et demie d'opération. Mais même si la société avait généré des profits, les données de sa première année révélant qu'elle n'avait pas atteint son objectif d'atteinte de 80 pour cent de clients pauvres défini dans ses statuts, aucun dividende n'aurait pu être versé aux actionnaires.

## La Solution, 1ère Partie : Une Meilleure Segmentation des Clients de Ruma en Utilisant le PPI

En plus du relevé de données du PPI de ses clients pour évaluer ses progrès vers son objectif, une seconde source d'informations provient des entreprises de ses clients elles-mêmes. Ruma est une institution riche en données, car son réseau de microentrepreneurs commerce en utilisant des téléphones

mobiles qui communiquent avec son terminal. Ruma a ainsi la trace de toutes les opérations passées sur son réseau. Les téléphones mobiles sont une importante source d'informations à la fois sur les entreprises de leurs clients et sur les revenus de la société. Cependant, malgré ses bases de données importantes et complètes, Ruma n'a pas réussi à manipuler pleinement et à analyser ces données de façon maximale. La Fondation Grameen est donc à nouveau intervenue comme partenaire stratégique de cette entreprise sociale, en conduisant des entretiens et en créant des analyses et des rapports répondant aux besoins de données à tous les niveaux de l'équipe Ruma. Ces informations ont permis à l'entreprise de segmenter ses clients et de leur offrir des produits et services appropriés. Sans les données du PPI ou celles des transactions par téléphone, Ruma n'aurait pas d'informations suffisantes sur le niveau de revenu de ses clients ou sur ce que leur niveau de pauvreté laisse présager de son succès dans le démarrage et la durabilité des microentreprises, une question cruciale pour cette entreprise sociale.

Une solide analyse des données entourant ces questions a permis à Ruma de développer des

## Avantages pour Ruma

### L'intégration du PPI dans les opérations a créé plusieurs avantages :

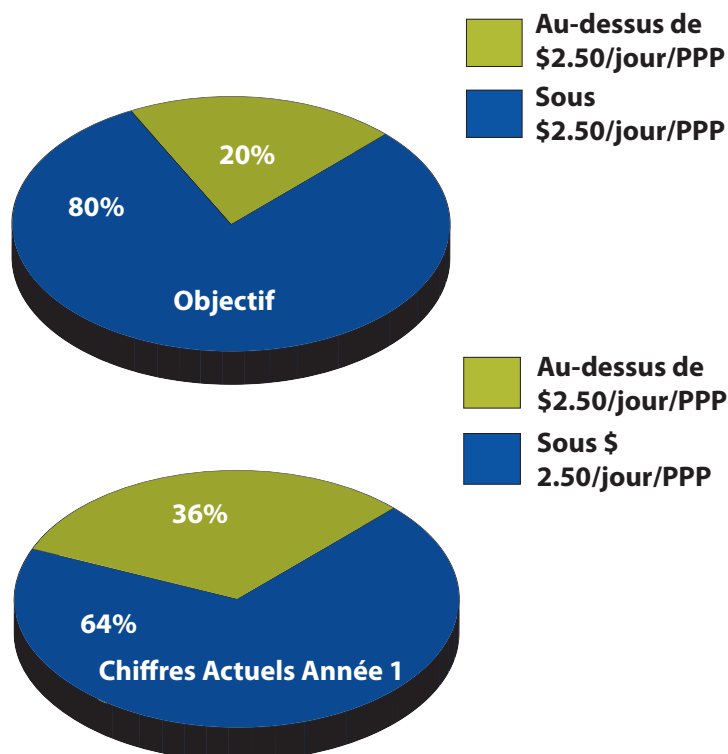
- L'engagement de Ruma dans sa mission sociale peut être quantifié afin de prouver l'impact social du modèle de microfranchise.
- Ruma peut segmenter ses clients par revenu et développer des solutions ciblées pour ses clients à chacun des trois niveaux de pauvreté.
- Ruma peut améliorer la conception de ses produits en fonction des données des rapports conçus par la Fondation Grameen, permettant le développement d'interventions adaptées pour réduire le risque d'abandon de ses clients très pauvres.

produits sur mesure pour répondre aux caractéristiques particulières de ses clients basés sur leur niveau de pauvreté, notamment : des taux préférentiels pour les paiements effectués dans les banques à la place d'un recouvrement par les officiers de prêts, des prêts de taille variable pour les fonds de roulement, et des recouvrements plus fréquents. Chacune de ces interventions n'aurait pas été rentable ou utile si elle avait été appliquée à tout le portefeuille, mais un soutien et une intervention adaptés pouvant être offerts à des clients spécifiques en fonction de leur résultat de PPI, elle permet une rentabilité beaucoup plus importante pour Ruma quand elle recrute et forme de manière régulière des pauvres et des très pauvres. Ces interventions ont également permis d'améliorer le taux de succès des clients les plus pauvres dans le maintien de leurs microfranchises, en particulier au cours de la phase cruciale de démarrage.

## La Solution, 2ème Partie : Un Meilleur Ciblage des plus Pauvres en Utilisant le PPI

Armée d'un outil pour mesurer le niveau de pauvreté de ses clients, Ruma devait de plus être capable de recruter efficacement des clients pauvres et très pauvres. En ajoutant plusieurs nouvelles questions au PPI, Ruma a réalisé que le PPI pouvait devenir un outil de triage encore plus efficace pour l'aider à sélectionner des clients pauvres. Parmi les nouvelles questions, « Possède une embarcation » lui permet de prendre en compte un bien essentiel que de nombreux Indonésiens vivant près de la mer possèdent, ou « Ne vit pas avec sa famille » de prendre en compte les jeunes vivant dans des foyers d'accueil ou des orphelinats. Cette enquête améliorée du PPI a été combinée avec d'autres techniques pour créer un système de filtrage plus efficace des clients potentiels de Ruma. Les recommandations de bouche à oreille des clients actuels aux clients

### Objectif de PT Ruma par Rapport au Positionnement Réel de ses Clients dans la Pauvreté au Cours de l'Année 1



potentiels avec un niveau socio-économique similaire se sont révélées le meilleur moyen de recruter des clients, montrant l'importance d'impliquer des personnes proches de leur communauté. Ruma utilise également des partenariats avec des ONG locales se concentrant sur la pauvreté pour recommander des clients. Ces moyens d'identification des clients pauvres et très pauvres sont actuellement mis en œuvre simultanément pour assurer le recrutement de clients appropriés aux services de Ruma.

## Leçons Retenues

L'intégration constante du PPI dans les opérations de Ruma permet à l'organisation de rester centrée sur les pauvres, générant ainsi des bénéfiques au niveau institutionnel et d'importantes leçons pour l'industrie en général :



La microfranchise peut être un moyen efficace d'aider les pauvres et les très pauvres à gravir le premier échelon économique et de les préparer à bénéficier d'autres services microfinanciers.



Le niveau de pauvreté du microentrepreneur ne détermine pas la réussite finale de la microfranchise ; il influence cependant le taux d'abandon des microentrepreneurs très pauvres, dont le taux d'abandon était nettement plus élevé dans la première semaine que celui des moins pauvres. Parmi ces clients très pauvres qui sont restés avec Ruma au delà de la première semaine d'opération de leur entreprise, le niveau de réussite était comparable à celui d'autres clients quel que soit leur niveau de pauvreté.



Le modèle d'entreprise sociale de Ruma ne l'a pas empêché de réunir des fonds d'investissement pour alimenter sa croissance et son développement. Ruma a tiré avantage avec succès de son engagement à un bilan social pour lever les fonds initiaux. Qualcomm, par son programme Wireless Reach™, et la Fondation Grameen ont incubé Ruma et soutenu ses efforts pour élaborer et tester des services mobiles créés spécifiquement pour les personnes pauvres.



L'engagement de Ruma à servir les pauvres est à la base de son existence en tant qu'entreprise sociale, et les résultats du PPI sont essentiels à la crédibilité du modèle d'entreprise sociale de Ruma et à l'évaluation de son impact social. ■



© Nigel Biggar  
Grameen Foundation

## Leçons d'une Entreprise Sociale dans l'Utilisation du PPI

SUJET	HYPOTHESE	REALITE	LECON RETENUE
Utilité du modèle commercial de la microfranchise pour travailler avec les pauvres et très pauvres.	Les pauvres peuvent mettre en place avec succès des microfranchises.	Les microfranchises reposant sur l'accès à un téléphone mobile ont permis une entrée réussie de la microfinance dans des milliers de foyers pauvres d'Indonésie.	La microfranchise peut être un moyen efficace pour aider les pauvres et les très pauvres à gravir le premier échelon économique et à les préparer à bénéficier d'autres services microfinanciers.
Influence du niveau de pauvreté sur la réussite des micro-entreprises, et en particulier des microfranchises.	Les clients les plus pauvres auraient un taux de réussite plus faible de leurs microentreprises que les clients moins pauvres.	Les clients très pauvres avaient un taux d'abandon nettement plus élevé dans la phase initiale que les clients moins pauvres. Après cette phase initiale, tous les clients, quel que soit leur niveau de pauvreté, avaient un taux de réussite comparable dans leur entreprise.	Les très pauvres peuvent opérer des microfranchises à succès, mais ils ont besoin de soutien supplémentaire pour accéder à du capital et démarrer leur entreprise.
La capacité des entreprises sociales à accéder à des capitaux d'investissement social.	Les investisseurs sociaux seraient intéressés par la mission à double bilan de Ruma, mais demanderaient un retour sur investissement pour engager leurs fonds.	Au départ, la Fondation Grameen a investi 150000\$ dans Ruma. Qualcomm, à travers son programme Wireless Reach™, a aussi permis d'incuber Ruma. Un groupe d'investisseurs sociaux va également contribuer 400000\$ pour soutenir les opérations de Ruma.	Le modèle d'entreprise sociale de Ruma n'a pas limité sa capacité à lever des fonds commerciaux pour alimenter sa croissance et son développement.
L'utilisation du PPI pour évaluer le bilan social.	L'intégration du PPI dans ses opérations pourrait aider Ruma à démontrer son atteinte de son objectif social.	L'engagement de Ruma à servir les pauvres est l'essence même de son existence en tant qu'entreprise sociale, mais ses résultats à l'issue de sa première année ne lui ont pas permis d'atteindre son objectif social.	Les résultats du PPI ont été essentiels pour établir la crédibilité du modèle d'entreprise sociale de Ruma et pour mesurer son impact social.

Cette étude est une production de la Fondation Grameen. Nous tenons à remercier Cara Forster, son auteur, Sean DeWitt, le Responsable des programmes Techniques de la Fondation Grameen, et le reste de l'équipe de Ruma pour leur contribution à la réunion d'informations pour cette étude.

Pour en savoir plus ou pour contacter PT Ruma, veuillez visiter son site internet à <http://www.ruma.co.id/>. Les photographies et graphiques ci-dessus ont été fournis par la Fondation Grameen et Nigel Biggar.

Cette étude présente l'utilisation innovante du PPI comme outil d'avancement de la mission sociale d'une organisation, offrant ainsi des leçons utiles pour les autres organisations en faveur des pauvres.



[www.progressoutofpoverty.org](http://www.progressoutofpoverty.org)