

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Économie et sens**

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVector¹
Institut d'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2013)

**1001 FONTAINES POUR DEMAIN :
POUR UNE NOUVELLE ÉCONOMIE
DE L'EAU POTABLE**

par

Jean-François RAMBICUR

Président de 1001 fontaines

François JAQUENOUD

Cofondateur de 1001 fontaines

Séance du 13 décembre 2012

Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

Pour satisfaire les besoins en eau potable (boisson, cuisine, hygiène), il faut vingt à cinquante litres par jour et par personne. Cela implique des coûts prohibitifs pour les petits villages isolés. Neuf cents millions de personnes manquent ainsi d'eau potable. Trois personnes ont l'idée, en 2004, de créer au Cambodge une alternative permettant aux populations isolées de satisfaire par elles-mêmes leurs besoins en eau de boisson (1,5 à 2 litres/jour/personne) pour un investissement de moins de dix euros par bénéficiaire. La solution s'appuie sur un traitement facile à mettre en œuvre, une distribution par de petits opérateurs privés gagnant quatre-vingts dollars par mois en vendant l'eau un centime le litre, et un financement des développements par des ONG. Le projet a fait ses preuves sur soixante villages et reçu l'appui de Veolia, de Danone et d'Accenture. Il se diffuse maintenant régulièrement. Cent mille personnes en sont bénéficiaires et l'impact sur la santé des enfants et des habitants est obtenu. C'est également un formidable moyen d'apprentissage sur la création d'une économie durable de l'eau.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de François JAQUENOUD

Tout a commencé avec la rencontre d'un jeune étudiant d'origine cambodgienne, au destin vraiment exceptionnel : Chaï Lo. À l'époque, j'étais en pleine réflexion sur mon avenir, et à la recherche d'un nouveau projet. Il m'a suffi d'entendre son histoire pour réaliser qu'une nouvelle étape de ma vie s'ouvrait. Quand il est né, il y a trente-huit ans, commença-t-il à me raconter, le Cambodge était ravagé par la violence perpétrée par les Khmers rouges. Ayant grandi dans un petit village, où le revenu par habitant ne dépassait pas 300 euros par an, il fut envoyé à la ville par ses parents, cultivateurs aux maigres ressources, avec pour mission de trouver une école, de suivre des cours et de se construire une vie meilleure. À 12 ans, et exposé au risque de finir dans la rue, il s'est dirigé vers la pagode et fut finalement recueilli par une bonzesse. C'est alors qu'il rejoignit l'association Enfants du Mékong, laquelle lui trouva une marraine française, qui allait dès lors jouer son rôle de correspondante et de mentor.

Digne de la promesse faite à ses parents, Chaï Lo se révéla un écolier brillant, et rejoignit le prestigieux Institut de technologie du Cambodge à Phnom Penh. Diplômé en génie rural, il sortit deuxième de sa promotion, ce qui est bien entendu un excellent résultat pour une institution qui est l'équivalent de notre École polytechnique. Cependant, il manqua l'opportunité de pouvoir poursuivre ses études à l'étranger, privilège réservé au major. Son destin ne devait pas s'arrêter là. Il en parla avec sa marraine française qui, par hasard, rencontra au même moment le directeur de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts (ENGREF), lors d'un voyage en train. Alors qu'il corrigeait des copies, elle ne put s'empêcher de lui parler du cas de Chaï Lo, de son parcours, de ses projets. Impressionné et convaincu, le directeur de l'établissement évoqua rapidement l'existence de bourses spécifiques, et lui assura qu'une fois la question du financement réglée, il serait très heureux d'accueillir Chaï Lo. Quelques mois plus tard, Chaï Lo était en France, à Montpellier, étudiant dans la grande école française du génie rural. À la fin de son parcours, il fut reconnu par la Junior Chamber International comme l'un des dix jeunes les plus remarquables de la planète. C'est sans doute l'une des personnes les plus brillantes du Cambodge, et il est resté très attaché à son pays et à ses racines.

La seconde vie d'un consultant

Avec son histoire, Chaï Lo avait excité ma curiosité. Je voulus en savoir davantage sur le Cambodge, sa culture, la vie quotidienne de ses habitants. La discussion se poursuivit et, petit à petit, nous nous mîmes à parler de l'eau. Il m'expliqua à quel point il était difficile d'avoir accès à une eau de bonne qualité, surtout dans les campagnes, dans ces nombreux petits villages qui parsèment le territoire et qui ressemblent en tous points au village de son enfance. Bien souvent privés d'eau potable, les gens en sont réduits à boire l'eau des mares, avec tout ce que cela implique en termes de maladie et autres problèmes de santé. Subjugué par son récit, j'eus bientôt un déclic : je venais de trouver mon projet de vie pour les prochaines années !

À l'époque, j'étais à la recherche d'un nouveau projet porteur de sens. Après avoir passé vingt ans dans un cabinet de conseil (Andersen Consulting) et avoir travaillé pour de nombreuses multinationales, j'exerçais mon métier en free-lance. C'est une décision que j'avais prise en toute conscience pour me consacrer à ma famille. Mais, à 50 ans et mes enfants étant élevés, j'étais à la recherche d'une nouvelle aventure. J'ai longuement réfléchi, et à l'heure du bilan, je savais que ce qui me plaisait, c'était l'ingénierie, autrement dit, trouver des ressources, les combiner, les organiser, et faire émerger un projet. Mais il me manquait l'essentiel : le sujet. Avec Chaï Lo, je venais de le trouver.

Je ne connaissais rien aux problématiques de l'eau. Vous le savez bien, un consultant, c'est quelqu'un qui ne connaît rien à rien ! Mais, comme tout bon consultant, cela n'était pas pour m'effrayer. Je commençai à faire un tour d'horizon, à explorer l'écosystème et à identifier

les acteurs. En dialoguant avec Veolia, je découvris que faire de l'eau son métier, c'est être capable de fournir cinquante litres d'eau par jour et par habitant, de sorte que tous les besoins quotidiens soient couverts, qu'il s'agisse de l'eau qui sert pour se laver, de l'eau qu'on utilise pour préparer à manger, et bien-sûr de l'eau que l'on boit. Ils m'expliquèrent que les zones rurales constituent un vrai problème en raison des coûts d'investissement prohibitifs, et que c'est la raison principale pour laquelle aussi peu d'infrastructures y sont développées. Avec Chaï Lo, nous avons alors réfléchi et commencé à penser à de nouvelles idées pour répondre aux besoins de la population rurale du Cambodge.

Repenser le modèle de l'eau à partir de zéro

Dans notre projet de développer l'accès à l'eau potable dans les villages ruraux du Cambodge, trois problèmes se posaient qui devaient être résolus. Le premier, c'était d'être capable de fournir chaque jour une eau totalement saine, au sens des normes édictées par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Comme le disait Louis Pasteur : « *nous buvons 90 % de nos maladies.* » Fournir de l'eau saine, ce serait donc éradiquer 90 % des maladies de ces gens. Ce qui est intéressant, c'est que le Cambodge ne manque pas d'eau car il y pleut régulièrement. C'est la raison pour laquelle, depuis des générations, on a édifié des lieux de stockage de l'eau de pluie : ce sont les fameuses mares que l'on peut par exemple observer tout autour des temples d'Angkor. Le problème n'est donc pas de trouver de l'eau, mais de la rendre potable. Pour assainir l'eau des mares et la purifier des bactéries, on se mit rapidement à regarder du côté du soleil et de ses rayons ultra-violet. Avec les UVC, nous disposions d'une technologie de purification économe, expérimentée depuis de nombreuses années, et pouvant fonctionner avec de simples panneaux solaires, donc très peu d'énergie.

La technologie étant identifiée, nous devions atteindre un deuxième enjeu consistant à rendre accessible notre eau potable à des villageois gagnant moins de 20 dollars par mois. Nous avons alors réalisé une analyse de la valeur. En ce qui concerne l'eau, il faut prendre en compte trois coûts : l'acquisition de l'eau, son traitement et enfin sa distribution. Avec l'existence de mares d'eau de pluie dans chacun des villages, nous n'avions aucun coût à envisager pour l'acquisition. Pour le traitement, nous venions de trouver une solution économique avec les UVC. Il restait à régler le problème de la distribution qui s'avérait prohibitif en raison des investissements nécessaires en canalisations ou en moyens de transport et en personnel. Nous nous sommes rapidement rendu compte qu'il fallait faire de chacun des villages une unité de production pour les habitants situés à deux ou trois kilomètres à la ronde. En raisonnant ainsi, il devenait envisageable de produire de l'eau potable à 1 centime le litre, de sorte que la santé des populations rurales s'améliore.

Produire de l'eau potable à un coût abordable n'était pas suffisant, il fallait régler un dernier problème : rendre le projet pérenne. On a tendance à l'oublier, mais beaucoup d'actions menées dans ces pays avec la meilleure volonté finissent par péricliter. Pour atteindre notre objectif et être en mesure de fournir année après année deux litres d'eau potable par jour et par habitant, il nous fallait trouver un moyen pour que les villages s'approprient notre projet et le fassent ensuite vivre par eux-mêmes. La solution devait passer par l'entrepreneuriat : l'unité de production serait confiée à un villageois dont le niveau de vie deviendrait alors dépendant de son activité et de sa propension à entretenir l'installation de la communauté. Convaincus de la pertinence de notre projet, nous allâmes démarcher des investisseurs. Mais personne n'y croyait. Sauf nous.

Le plus dur est d'amorcer la pompe

Avec Chaï Lo, nous avons fondé l'association 1001 fontaines en 2005. La première fontaine à eau fut installée et, pendant deux ans, nous nous lançâmes dans une phase d'expérimentation, pour confirmer notre modèle économique. Le plus compliqué ne fut pas de produire de l'eau potable, mais de faire évoluer les mentalités locales. Il fallait faire prendre conscience aux gens qu'il y a bien un lien entre consommer l'eau des mares et leurs maladies. C'est quelque

chose qui peut prendre des années. Sachant que les enfants et les personnes âgées sont très exposés à la qualité de l'eau, nous avons décidé d'agir en leur faveur afin de rendre visible à tous les bienfaits de l'eau potable. Pour ce faire, nous avons pris la décision d'approvisionner tous les jours l'école primaire gratuitement. Et ce que nous anticipions se produisit. Rapidement, tout le monde put s'apercevoir que les enfants étaient moins malades, et tout comme Pasteur il y a plus d'un siècle, les parents prirent conscience que l'eau stagnante était source de maladies.

De 2007 à 2011, le projet 1001 fontaines entra dans sa deuxième phase avec la construction d'un "modèle complet". Le défi était que les villageois en charge de l'unité de production arrivent à couvrir leurs frais, qu'ils deviennent de véritables entrepreneurs. Par expérience, nous avons observé que l'opérateur arrive au point mort en un an environ. À partir de ce moment-là, nous lui confions les clefs de l'entreprise. Il peut dès lors tout faire, à deux exceptions près : l'approvisionnement et le contrôle qualité. Nous gardons en effet la responsabilité du contrôle sur l'approvisionnement technique (filtres, etc.), et sur le contrôle qualité. Il serait en effet beaucoup trop tentant pour un villageois de faire des économies sur ces postes, ce qui aurait pour conséquence immédiate de remettre en cause tout le principe de notre projet. De ce fait, nous maintenons une plate-forme de support et nos techniciens effectuent des prélèvements réguliers. Dans cette configuration, les flux financiers sont organisés comme pour une franchise : chaque opérateur reverse 20 % de son chiffre d'affaires à la plate-forme de support.

Un succès qui coule de source

Aujourd'hui, le succès de notre projet a dépassé nos espérances. Plus de cent mille personnes bénéficient de notre système de filtration. Surtout, on a amorcé le changement de comportements ancrés dans la reproduction depuis des millénaires. Si un tel essor a été possible, c'est qu'après nos débuts, nous avons réussi à trouver des partenaires. Il s'agit de grandes sociétés leader dans le domaine de l'eau qui nous ont rejoints en tant que sponsor, comme Veolia ou Danone. Grâce à cette dernière entreprise, qui nous a rejoints dès 2008, nous bénéficions non seulement d'un soutien financier, mais également d'un précieux mécénat de compétences. Par exemple, l'été dernier, trois cadres de chez Danone, spécialistes en marketing, sont intervenus à nos côtés depuis la Malaisie pour former nos opérateurs.

Notre projet attire aussi d'autres bienfaiteurs, comme des créateurs de petites et moyennes entreprises qui, ayant beaucoup reçu veulent aussi donner et aider de beaux projets à se réaliser. Ce qui finit en général de les séduire est cet esprit d'entreprise qui nous anime, que nous contribuons à éveiller parmi les populations et auquel ils s'identifient tant. Tout cela pour dire que nos principales sources de financement sont essentiellement d'origine privée. Dans un paysage traditionnellement occupé par de grandes organisations non gouvernementales (ONG), et par l'Organisation des Nations unies (ONU) notamment, nous paraissions un brin iconoclastes. Tous raisonnent selon un paradigme qui impose qu'il faille fournir cinquante litres d'eau par jour et par personne. Face à cette communauté de l'eau, notre ambition est beaucoup plus modeste, et surtout très décalée. Toutefois, elle commence à convaincre et nous attirons désormais de nouveaux partenaires, comme l'Agence française de développement (AFD), ou l'United Nations International Children's Emergency Fund (Unicef).

Ce contexte explique que nous soyons entrés dans une troisième phase de notre développement et qui correspond à un déploiement à grande échelle. Depuis 2011, nous sommes ainsi passés de soixante sites de production à une réplique à l'échelle du Cambodge. En 2012, nous avons installé une plate-forme de support à Phnom Penh et déployé soixante sites de production autour de la capitale. Notre objectif pour 2016 est de parvenir à deux cent cinquante sites de production dans tout le pays, soit une couverture de 15 % du pays. Pour atteindre ces quelques cinq cent mille à un million de personnes, nous pourrions alors compter sur le ministère du Développement rural du Cambodge qui est désormais notre

partenaire. L'étape suivante sera de reproduire notre modèle dans d'autres pays, comme Madagascar, où nous avons lancé une phase d'expérimentation. D'ores et déjà, il faut prendre en compte les spécificités du pays, comme de chaque pays d'ailleurs. Ce sont des spécificités techniques, mais aussi géographiques et culturelles. Si le Cambodge est parsemé de petits villages, Madagascar est plutôt une île faite de petites villes d'une part et, de hameaux d'autre part. Quant à l'Inde, que nous abordons tout juste en ce début d'année 2013, elle nous confronte déjà à un défi : dans la philosophie du karma, la mort des enfants est certes triste mais elle tend à être acceptée...

Prouver pour mieux évangéliser

Vous l'aurez peut-être senti dans mon discours, une chose nous obsède en permanence : avoir un impact, et un impact qui soit durable. Que cela veut-il dire ? À mon sens, il y a deux façons de mesurer et d'augmenter notre impact. Premièrement, nous devons compter nos bénéficiaires et élargir continuellement leur nombre. Pour y parvenir, nous utilisons des techniques de marketing assez classiques. Parmi les différentes mesures que nous avons prises, nous avons par exemple créé notre propre marque d'eau au Cambodge. Cependant, je le répète, ce qui fait le tempo ce n'est pas l'argent, car avec 17 000 euros d'investissement moyen par village, les fonds déployés ne sont pas très élevés. Là où nous voyons que nous avons de l'impact, c'est quand les comportements commencent à changer, et il faut reconnaître que cela prend du temps.

La deuxième façon de mesurer notre impact consiste en quelque sorte à vérifier si Pasteur avait raison. Nous finançons des études épidémiologiques pour mesurer l'impact sur la santé des gens, de la façon la plus scientifique possible. Par exemple, pour l'enquête menée au Cambodge en 2012, nous avons choisi de suivre et de peser trois cent cinquante enfants de moins de 5 ans pendant six mois, en partant du constat que les diarrhées ont une influence sur leur poids. Parallèlement, nous avons étudié l'absentéisme de trois mille enfants pendant la saison sèche, dont une moitié buvait l'eau de nos installations, et l'autre moitié, l'eau des mares. Le premier constat que nous avons fait, c'est qu'avec un taux d'absentéisme de 4 % en moyenne, les enfants cambodgiens ne manquent l'école qu'à titre exceptionnel, et principalement pour raison médicale. C'est là que l'impact de notre solution est apparu. On a trouvé que dans les écoles que nous alimentions en eau potable, le taux d'absentéisme tombe de 4 à 1 %. C'est un résultat exceptionnellement encourageant : cela signifie que pour 1 euro par an, on peut changer significativement la vie d'un enfant.

DÉBAT

L'espoir est encore permis

Un intervenant : *Vous êtes un merveilleux mélange de froideur lucide et de générosité. C'est-à-dire que vous ne vous faites pas d'illusions sur les gens, mais en même temps cela ne désarme pas votre générosité...*

François Jaquenoud : J'ai l'habitude de dire que nous sommes une *field-driven organization* : on passe énormément de temps à simplement essayer de comprendre ce qui se passe sur le terrain, et on agit et réagit en conséquence. On a essayé des tas de choses : l'activité gérée par la communauté, cela ne marche pas. On a également tenté d'œuvrer avec le businessman local qui travaille dans l'esprit de "travailler plus pour gagner plus" ; cela ne marche pas non plus car en saison des pluies, il s'arrête. Considérant qu'il peut faire un plus important profit avec d'autres activités, il arbitre de façon froide et coupe ses robinets. Ce n'est que progressivement que nous sommes arrivés à notre modèle. Au final, cela nous amène à gérer nos villages comme le ferait un gestionnaire de fortunes, avec un panier de placements : dix sont sur-performants, quarante sont dans la moyenne, et une quinzaine n'arrivent jamais à leur point mort. De ce point de vue, les plates-formes nous offrent une certaine flexibilité, car elles nous permettent de financer en partie les unités de production qui ne marchent pas grâce à celles qui sont très performantes.

Nous sommes également présents pour accompagner les entrepreneurs. Dans ce qui est pour chacun d'entre eux une nouvelle aventure, les interrogations ne manquent pas. C'est ce qui nous a conduits à créer l'Académie 1001 fontaines avec Accenture. On y réunit les entrepreneurs et on développe des formations sur des thématiques particulières au cours desquelles on leur explique, par exemple, qu'il faut épargner durant la saison sèche, qu'il faut appliquer quelques règles simples de gestion de trésorerie, etc. Dans tous les cas, on essaie d'être le plus pédagogique possible. Par exemple, pour les former à l'optimisation des tournées de livraison, on a détourné le jeu des 1000 Bornes.

Int. : *Comment trouve-t-on des gens comme François Jaquenoud pour poursuivre et développer le projet ?*

Jean-François Rambicur : Il se trouve que l'on avait déjà travaillé ensemble comme associés. Quand il a commencé son projet, il s'est tourné vers moi pour des missions. Mais, en fait, c'est plutôt moi qui ait été trouvé. Au moment de quitter Accenture, il m'a demandé ce que j'allais faire. En une semaine, j'ai fait mes valises, suis parti au Cambodge, et ai décidé de me joindre à l'aventure. J'ai alors payé ma cotisation de 200 euros, et suis devenu l'un des premiers membres non fondateurs de l'association. Aujourd'hui, j'essaie de faire la même chose : je cherche des gens qui ont envie de s'investir dans un projet qui a un impact sur la santé, des personnes entreprenantes travaillant sur des solutions structurelles. Et puis, somme toute, après une vie dans le conseil, la sélection naturelle fait que l'on a envie de travailler sur un beau projet, surtout quand on n'a plus besoin d'en vivre.

Tout sauf une attitude coloniale

Int. : *En vous écoutant évoquer ces pays lointains, on a l'impression que le seul fléau, ce sont les bactéries. Mais je me souviens que lorsque j'ai fait mon service militaire en Algérie, nous étions confrontés à toute une série de problèmes au quotidien : la corruption, le caïdat et, l'immanquable risque pour un Blanc d'être pris pour une vache à lait...*

F. J. : Nous n'avons jamais été confrontés au caïdat. Je pense que c'est parce qu'il s'agit d'un métier contraignant. Et les gens comprennent vite que ce n'est pas la voie pour devenir un caïd. Nous avons eu quelques expériences de corruption, mais surtout avec de petits fonctionnaires. Au niveau ministériel, on a l'avantage de dépendre d'un ministère qui n'est pas stratégique. En effet, on aurait pu considérer qu'avec une activité de vente, on devait

dépendre du ministère de l'Industrie et du Commerce, le ministère le mieux doté financièrement et donc le plus exposé à la corruption. On peut aussi estimer que notre rôle étant d'améliorer la santé des gens, on devrait dépendre du ministère de la Santé. Dans un pays pauvre, qui gère la distribution des aides internationales, cela aurait pu être risqué pour nous. En fait, on a fini par trouver un petit ministère qui n'intéressait pas grand monde : le ministère du Développement rural. C'est une institution peu stratégique, donc nous sommes peu exposés à la corruption.

À ce sujet, je tiens à dire que mon expérience avec les petits fonctionnaires du Cambodge a changé ma vision des choses. Avant, je pensais qu'il y avait d'un côté le bien, et de l'autre le mal. Quand un professeur de collège, très peu payé, arrondit ses fins de mois en demandant quelques dons de ses élèves, peut-on dire que c'est de la corruption ? Je crois que c'est plutôt un système économique qui pallie l'absence d'un vrai système institutionnalisé. Et puis, après tout, ce n'est ni plus ni moins que ce qui existait chez nous au Moyen Âge, lorsque certains payaient une charge, ce qui leur donnait le droit de taxer leurs serfs.

Pour ce qui est de la perception des Blancs comme des cornes d'abondance, c'est une réalité, notamment au Cambodge. Il faut avoir conscience que ce pays est, avec le Burkina Faso, l'un de ceux où opèrent le plus d'ONG. Il y en a trois mille. De plus, cette présence intervient après plus de dix ans d'opérations de l'ONU (1991-2001), règne sous lequel les trafics ont explosés. Du coup, toute ONG est rapidement assimilée à un organisme pourvoyeur d'argent. Dans ce contexte, il me semble que nous sommes perçus différemment. Il est vrai que nous n'imposons rien. C'est la communauté qui doit s'emparer du projet, et agir de sorte qu'il dure dans le temps. Ce qui est même paradoxal, c'est que notre image d'occidentaux nous sert, car elle apparaît comme un gage de qualité. Quand on parle de notre eau, on parle d' "eau des barangs", littéralement l' "eau des occidentaux".

J.-F. R. : Je veux ajouter que nous sommes différents sur un point : nous travaillons sans expatriés. Sur le terrain, vous ne trouverez que des Cambodgiens. Les villageois voient donc arriver des Cambodgiens en moto dans les villages, loin du symbole du gros 4x4 blanc immaculé de l'Unicef. Nous sommes ainsi totalement intégrés, avec l'avantage de l'image de la qualité.

Les secrets d'une fabrique d'entrepreneurs

Int. : *Il est manifeste que vos entrepreneurs sont au cœur du succès de votre initiative, comment les choisissez-vous ?*

F. J. : C'est une question au cœur de notre modèle. Nous sommes en effet confrontés à deux grands défis : changer les comportements et trouver le bon entrepreneur. En général, les gens comprennent que piloter une de nos unités de production représente une véritable opportunité. Avec un chiffre d'affaires moyen de 3 000 à 4 000 dollars par an, leur revenu atteint entre 100 et 120 dollars par mois. Ce qu'ils ne voient pas aussitôt, et qu'il nous faut expliquer, c'est que délivrer trois à quatre tonnes d'eau par jour, c'est un vrai métier. Un métier qui doit tenir compte de la saisonnalité de l'activité, et en particulier de l'alternance entre saisons sèches et saisons pluvieuses, car en périodes de pluie les gens ont l'habitude de récupérer les eaux de pluie. Le mieux est donc que chaque unité soit gérée comme une exploitation familiale, avec tout ce que cela implique en termes de flexibilité. Il faut pouvoir mobiliser et démobiliser du personnel facilement. C'est moins facile quand vous avez des salariés. Un autre avantage de travailler en famille réside dans le partage intégral des revenus entre ses membres.

Dans un cas sur deux, l'entrepreneur abandonne. Souvent, on découvre que c'était un membre proche du chef de village, qui voulait simplement gagner de l'argent sans travailler. Ce qui est rassurant est que son remplaçant est en général le bon. Le village réalise que du choix de l'entrepreneur dépend la qualité de vie de la communauté, et qu'il est nécessaire de faire vivre le projet. Et c'est peut-être ce qu'il faut retenir en fin de compte : notre rôle ne consiste pas tant à choisir l'entrepreneur qu'à mobiliser la communauté. Il s'agit pour nous de matérialiser l'idée du petit entrepreneur au service d'une communauté locale. Ensuite, le village fait le choix par lui-même, dans l'intérêt général.

Int. : *Avez-vous constaté des dérives, sur les prix de vente pratiqués par vos entrepreneurs par exemple ?*

F. J. : On forme un petit entrepreneur au service de sa communauté. C'est un véritable entrepreneur ; c'est lui qui a les clefs. Il peut donc jouer sur les prix. Mais, le contrat que nous signons ensemble stipule qu'il n'est pas propriétaire de son matériel, et qu'il doit respecter trois obligations : servir l'intérêt de la communauté, respecter le processus qualité, et fonctionner de façon transparente en nous transmettant régulièrement sa comptabilité. Dans ce dernier cas, ce n'est pas tant une volonté de contrôle que d'analyse du modèle économique. En cas d'écart, une seule sanction est prévue : nous arrivons et nous reprenons le matériel. Nous avons été contraints à cette situation une fois sur soixante sites.

Int. : *J'ai l'impression qu'à travers votre expérience, c'est tout simplement l'histoire du capitalisme que nous revivons. En version accélérée. Avez-vous commencé à penser à un retour d'expérience ?*

F. J. : Je dis souvent que dans nos petits villages, on réinvente le capitalisme. Ce qui est frappant, c'est qu'à cette échelle, vous pouvez voir ressortir très rapidement et très nettement ses bienfaits et ses travers. Typiquement, lorsque l'on demande aux villageois de s'investir dans le projet, et par exemple de financer le local, ce sont en général les plus riches de la communauté qui le font. Ils deviennent de ce fait actionnaires. Ils s'avèrent bien souvent plus féroces et plus voraces que des fonds de pension nord-américains, prêts à tondre l'entrepreneur à chaque fin de mois. Je le constate. Cela me surprend toujours. Mais je n'ai pas de solutions.

Une croissance maîtrisée pour mieux durer

Int. : *Un projet d'entreprise est souvent amené à dévier de son objectif premier. Quels ont été les invariants de votre expérience ?*

F. J. : Si je regarde en arrière, je constate que notre vision de 2005 était plutôt juste, notamment en ce qui concerne les trois piliers de notre projet : qualité de l'eau, pérennité et accessibilité. Ce qui a été sous-estimé en revanche, c'est la difficulté à transformer des villageois en entrepreneurs. Les aider à voler de leurs propres ailes est un vrai challenge, et cela pour deux raisons. La première est que lorsqu'on arrive dans les villages, ceux qui avaient ne serait-ce qu'une once d'esprit d'entreprise sont en général partis tenter l'aventure ailleurs. On n'est donc pas face à des Bernard Tapie en herbe ! La deuxième raison est plus spécifique au Cambodge : c'est la difficile capacité à se projeter. On voit par exemple des travailleurs des rizières qui, lorsque la saison le permet, migrent vers la Thaïlande pour gagner 10 dollars de plus par mois, abandonnant leur emploi sur le champ. Lorsqu'on les interroge sur ce choix, et qu'on leur fait remarquer qu'ils risquent de se retrouver sans emploi quand ils reviendront un ou deux mois après, ils répondent : « *Oui, mais pendant ce temps, je vais gagner 10 dollars de plus.* » Dans un pays qui a été ravagé par la guerre civile, tout le monde a pris l'habitude de vivre au jour le jour. Pour un Cambodgien, se projeter n'est ni plus ni moins que réapprendre à concevoir l'avenir.

J.-F. R. : Il est vrai que par rapport au projet de départ, on est très proche. Mais on est sur un rythme plus lent, avec un retard de deux années sur le planning initial. Il y a des tonnes de problèmes qui se présentent au quotidien, qui surgissent par surprise. Contrairement à nos populations qui font l'objet d'études et de sondages permanents, dans un pays comme le Cambodge, on est confronté à l'inconnu. Le nombre de points qui ne remettent pas en question le modèle mais nécessitent un constant reparamétrage est très important. Cependant, à l'échelle du besoin et de notre envie de faire un beau projet, on n'est pas non plus à un ou deux ans près.

Int. : *Avez-vous l'intention d'étendre votre action aux villes, qui sont dans bien des cas elles aussi confrontées à un véritable enjeu en matière d'eau potable ? Avez-vous envie de satisfaire d'autres besoins en eau, comme l'hygiène, la cuisine, etc ?*

F. J. : Il est vrai que l'on ne peut ignorer la situation des villes. L'accès à l'eau potable y est souvent un véritable enjeu. Mais il ne faut pas perdre de vue l'échelle de notre initiative. Une fontaine installée, c'est deux à trois mille bénéficiaires. Avec neuf cents millions de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable en campagne, nous avons un horizon de développement presque infini. De plus, si nous intervenons en milieu rural, c'est parce que cela est plus simple. L'eau n'y est en général pas polluée...

À une autre échelle, il faut savoir que l'ONU a lancé en l'an 2000 les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), dont le septième objectif est justement consacré à l'accès à l'eau. C'est le seul qui sera vraisemblablement atteint en 2015. Or, ce résultat cache une réalité. D'abord, l'objectif a été calculé sur la base de l'évolution constatée entre 1990 et 2000, en procédant par projection statistique. Le risque de ne pas l'atteindre était donc, à effort constant, minime. Puis, quand on parle d'accès à l'eau, on parle d'accès à une eau "améliorée", et non pas potable. Ce n'est que depuis le début de cette décennie que cet objectif de l'OMD s'est converti en objectif qualitatif. Une fois qu'il sera vraiment intégré, les chiffres vont chuter, et le défi n'en redeviendra que d'autant plus important. Face à cela, j'avoue que notre ambition est modeste. Avec trois mille bénéficiaires par fontaine et neuf cents millions de personnes à satisfaire, je préfère aller d'abord là où c'est le plus simple, et éviter des projets comme celui du Niger, où l'on nous suggère d'aller puiser de l'eau dans le fleuve Niger. Tous ceux qui connaissent le pays savent que ce fleuve est malheureusement si pollué qu'il en est devenu une décharge à ciel ouvert...

J.-F. R. : Pour ajouter au propos, il me semble important de savoir que l'amélioration de la qualité de l'eau se fait à un coût exponentiel. Vouloir faire de la "sur-qualité" est donc un risque réel. Si l'on n'y prend pas garde, cela peut mettre en cause la pérennité de notre action. De plus, nous sommes bien conscients, en tant qu'anciens consultants, qu'une diversification mal gérée est souvent à l'origine d'échecs retentissants. Aujourd'hui, nous nous développons en prenant soin d'être clairement focalisés sur notre objectif. Le temps de la diversification viendra, mais plus tard.

Vers un impact global

Int. : *Êtes-vous confrontés à la copie, et notamment à de mauvaises copies qui pourraient remettre en cause votre réputation ? Pourquoi ne pas déposer votre modèle comme l'ont fait les régies de quartier ?*

F. J. : Il y a beaucoup d'initiatives semblables qui émergent de par le monde, qui distribuent de l'eau de boisson en la faisant payer, et reposent sur le modèle de l'entrepreneuriat. C'est ce que l'on appelle plus globalement le *social business*. On peut citer l'organisation américaine Safe Water Network au Kenya. Nous pouvons également citer Sarvajal en Inde qui, sans jamais avoir eu de contact avec nous, a spontanément adopté le même modèle, et a recouru à des entrepreneurs pour distribuer de l'eau de boisson payante, en fonctionnant avec un nombre de bénéficiaires et des prix très proches. Cela prouve que nous sommes l'un et l'autre sur un vrai créneau. Ce qui change, c'est qu'ils visent des bénéfices. À un moment, nos modèles vont donc diverger. Mais, dans tous les cas, je préfère considérer ces projets comme de potentiels partenaires plutôt que comme des concurrents. J'estime que nous avons un intérêt commun à faire progresser notre idée et à la faire connaître dans le monde. C'est la raison de notre partenariat avec Sulabh, l'une des plus grandes ONG indiennes avec laquelle nous réfléchissons à un modèle adapté au contexte local.

J.-F. R. : François Jaquenoud a rappelé que notre objectif est de faire le plus de bénéficiaires possible. Notre conviction, c'est qu'améliorer la qualité de l'eau est un enjeu trop important. Que l'on nous copie ne nous pose aucun problème. D'ailleurs, nous n'avons rien à déposer de

fait. Et quand bien même, comment pourrions-nous réagir ? Ce n'est pas vers l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) que nous devrions nous tourner, mais vers les instituts de protection de la propriété intellectuelle de chacun des pays dans lesquels nous sommes implantés.

Int. : *Vos fontaines changent la qualité de vie des habitants que vous alimentez, en augmentant par exemple la durée de vie. Cela a-t-il aussi un impact sur la vie économique et sociale de ces villages ?*

F. J. : J'aimerais pouvoir dire que ça change profondément les choses. Je n'oublie cependant pas que notre taux de pénétration n'est que de 15 à 20 %. C'est la part de villageois que nous arrivons à convaincre dans chaque village d'adhérer à notre système de distribution d'eau potable. Notre plus ancienne unité de production, créée en 2005, n'en est encore qu'à 60 %. Donc, objectivement, je dois dire que notre impact sur la vie sociale et sur la démographie est très modeste. Et, je le répète, on en est encore à convaincre les villageois, à modifier les comportements, souvent centaines ou millénaires.

Les racines d'un nouveau capitalisme

Int. : *Quelles relations entretenez-vous avec le business de l'eau ?*

F. J. : Quand on a commencé, tout le monde nous a dit : « *Ça ne marchera jamais.* » Sauf une personne qui nous a dit : « *Ça ne marchera pas, mais ça vaut le coup d'essayer.* » Il s'agissait d'un représentant de la fondation Veolia. J'ai eu de la chance : c'est au moment où cette dernière se créait et était en recherche de projets. Ils nous ont financés à hauteur de 30 000 euros sur le premier projet. Arrivé à sa fin, ils nous ont dit : « *Votre projet, c'est super, vous arrivez à toucher des gens que nous ne touchons pas. Mais vous avez promu l'eau embouteillée, et c'est plutôt le business de Danone ou de Nestlé.* » Nous sommes donc allés voir ces grandes entreprises. On a commencé à travailler avec elles, jusqu'à nous rendre compte que nous devenions petit à petit otages de leur positionnement et de leur approche. Mais, c'est en train de changer. Veolia est revenue vers nous. Avec la perspective de conquérir l'Inde, au potentiel fantastique, ses membres ont été confrontés à un problème inattendu : alors qu'ils multipliaient les réponses à des appels d'offres pour obtenir des concessions et installer des canalisations en ville, leurs interlocuteurs leur demandaient de plus en plus souvent de s'occuper aussi des campagnes en contrepartie. Or, sur ce terrain, nous avons un savoir-faire qu'ils n'ont pas. C'est pourquoi, nous avons un intérêt à coopérer.

Int. : *À un moment où le microcrédit explose dans ces pays, et où la question de sa régulation se pose, quelles relations entretenez-vous avec les États ? N'êtes-vous pas exposés à une volonté de contrôle ?*

F. J. : Il est vrai que le microcrédit se développe, et une conférence a été organisée récemment par l'organisation Grameen Crédit Agricole, que nous connaissons bien car elle est désormais actionnaire de 1001 fontaines. En ce qui concerne la régulation, notre drame est qu'elle n'existe pas. Actuellement, aucun de nos entrepreneurs ne paie de taxes. Du coup, ils sont à la merci de n'importe quel fonctionnaire malintentionné, qui pourrait éventuellement venir et réclamer son dû. On préférerait qu'il y ait une régulation mais c'est une question qui se joue au niveau des ministères. À Madagascar, la distribution de l'eau est un monopole, et la loi considère qu'au delà de mille litres par jour distribués, on viole le monopole. Il faut donc une exception pour nos "petits producteurs". La véritable question est donc de savoir si l'économie sociale fait exception au droit commercial. J'en suis persuadé.

Présentation des orateurs :

François Jaquenoud : ingénieur civil des Mines de formation ; cofondateur de 1001 Fontaines, il a un parcours complet chez Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture) comme

consultant puis associé, il a notamment contribué à la gestion et à l'évolution stratégique au sein du comité de direction.

Jean-François Rambicur : président de 1001 fontaines ; il a fait toute sa carrière professionnelle au sein d'Andersen Consulting dont il a été un des associés pendant de nombreuses années ; depuis 2009, il se reconvertit dans des activités humanitaires et rurales, et de nouvelles formes d'implication dans l'entreprise ; diplômé de l'École centrale de Lyon.

Diffusion mars 2013