

Etude de cas - PALMIS Enèji – Haïti

Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Cette évaluation a été conduite dans le cadre du test de l'outil SBS auprès de PALMIS Enèji en novembre 2014 par Entrepreneurs du Monde. Pour en savoir plus, merci de vous référer à www.cerise-sb.org.

Présentation de PALMIS Enèji



- **Nom** : PALMIS Enèji
- **Pays** : Haïti
- **Année de démarrage** : 2013
- **Projet social**: Promouvoir l'accès de tous à une énergie propre, moderne et économique
- **Secteur** : Accès à l'énergie domestique
- **Activité** : Distribution de produits énergie via un réseau de petits entrepreneurs micro franchisés
- **Initiateur du projet** : Entrepreneurs du Monde
- **Statut**: Société Anonyme (SA)
- **Conseil d'administration** : Entrepreneurs du Monde, Grameen Crédit Agricole, Yunus Social Business Foundation Haïti.

CHIFFRES CLES

- * 7 341 foyers améliorés, réchauds à gaz et lampes solaires vendus en 2014
- * Réseau de 65 revendeurs franchisés
- * 13 494 tonnes d'émissions de CO₂ évitées en 2014
- * 5 984 tonnes de bois sauvées



PALMIS Enèji à travers la grille d'analyse

Généralités

PE a souhaité évaluer ses pratiques pour identifier des actions concrètes qui pourront permettre à l'organisation d'améliorer l'atteinte de ses objectifs sociaux. Le passage en revue des pratiques et des indicateurs contenus dans l'outil permettent à une entreprise en démarrage comme PE de pouvoir mieux formaliser sa stratégie sociale et organiser ses activités et ses procédures. L'outil offre un cadre complet pour comprendre les leviers de la performance sociale de l'organisation.

De plus, le cas de PALMIS Enèji présentait plusieurs particularités susceptibles d'apporter un éclairage particulier dans le cadre du test de l'outil : il s'agit d'une entreprise en cours de constitution, issue d'un programme d'ONG comme beaucoup de futurs « social businesses » en phase de développement ; l'entreprise bénéficie d'un partenariat avec une grande entreprise, ce qui a permis de tester la dimension optionnelle de l'outil ; la structure financière de PALMIS Enèji S.A constitue un montage complexe permettant ainsi de tester la liste de critères et de pratiques pour analyser le profit et la rémunération des investisseurs.

Présentation des résultats par dimension

Projet

PE se donne pour **mission** de contribuer à apporter une solution à la problématique de l'énergie en Haïti à travers un modèle d'entreprise dédié. A court terme, PE souhaite permettre l'accès à une source d'énergie efficace ou renouvelable pour 100 000 ménages à l'issue des 3 premières années d'activité de la SA.. La mission de l'entreprise est formalisée dans la Charte qui doit être encore adoptée en Assemblée Générale et constituera une annexe du Pacte d'Actionnaires.

Une **série d'objectifs sociaux** a été définie par PE et ses parties prenantes dans la Charte et à travers les Key Performance Indicators fixés par les investisseurs. Pour l'heure, les indicateurs d'impact¹ sont déduits des chiffres de vente de produits sur la base des estimations d'impact par produit développées en juin 2014 et tirées des études techniques.

PE doit encore faire ses preuves en ce qui concerne **l'évaluation périodique de l'atteinte des objectifs sociaux** qu'elle s'est fixés une fois la création du social business en tant que S.A. finalisée puisque ces objectifs s'appliquent à partir de la date de création de la SA.

La **finalité sociale et environnementale de PE est protégée** par l'existence de procédures formelles incluses dans la Charte, le Pacte d'Actionnaires et les Statuts..

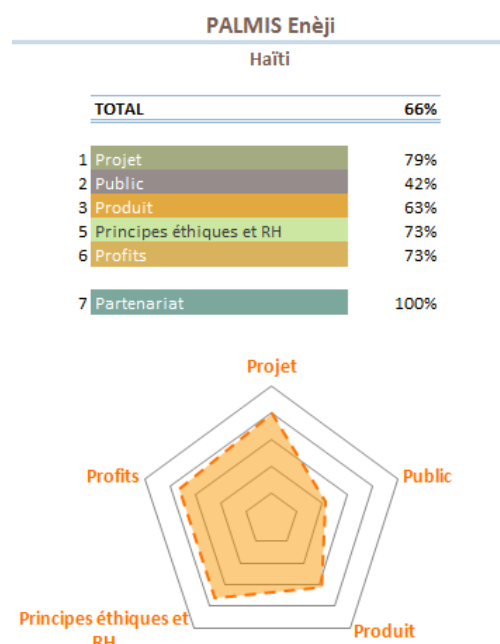
La **diversité des acteurs associés à la gouvernance est limitée**. L'entreprise n'a pour l'instant pas d'instance spécifique de représentation des parties prenantes hors actionnaires. Un membre du Conseil d'Administration (indépendant) est issu d'une organisation de protection de l'environnement ce qui contribue à apporter une expertise liée à la finalité de PE. La Charte est adoptée en AG par les actionnaires mais les employés ne la signent pas.

L'atteinte de l'équilibre financier fait partie des objectifs de PE à moyen terme. Le business plan prévoit **l'atteinte de la viabilité financière en trois ans**.

Public

Des marges d'amélioration sont identifiées quant à la **définition des publics cibles** de PE en intégrant des critères de vulnérabilité, d'exclusion ou de pauvreté. Concernant le public aval en particulier, pour l'heure, il n'existe pas de description précise du public ciblé bien que l'offre de produits semble s'adresser en priorité à des populations pauvres. Il n'existe pas de critère de ciblage économique pour les employés et revendeurs (i.e. public amont). Néanmoins, dans les faits, le business model adopté favorise l'intégration de publics à faible ressources notamment à travers l'accès au stock à crédit.

¹ Économies de biomasse, Énergie renouvelable produite, Réduction des émissions de CO2, Émissions de gaz toxiques évitées, Économies financières pour les ménages.



PE a mis en place des **mécanismes qui garantissent l'accès des populations pauvres**. Les études de marché préalables ont été centrées sur des groupes de personnes pauvres et les tests des produits ont été effectués par les bénéficiaires cibles avant introduction dans la gamme. D'autre part, des services financiers pour les clients et les revendeurs ont été développés.

Produits et services

PE a développé un **mécanisme innovant de distribution** à travers la mise sur le marché de modèles de lampes solaires, de kits solaires pour l'éclairage multipoints et des nouveaux modèles de foyers améliorés. Les lampes solaires et kits solaires constituent une nouveauté en Haïti. Le processus de distribution revêt lui-même un caractère innovant puisqu'il repose sur un modèle de microfranchise assorti d'une offre de crédits aux revendeurs franchisés.

PA n'a pas encore formellement sollicité l'avis des revendeurs et clients finaux à travers l'organisation d'une **enquête de satisfaction**.

Afin de minimiser les risques pour les clients utilisateurs, PE applique des **critères de certification ou des standards de performance et de qualité** pour tous les produits solaires et de cuisson.

Le coût de revient et le prix des produits proposés restent souvent trop importants pour la population la plus vulnérable. C'est pourquoi, une **offre de services financiers est proposée pour l'acquisition des produits** en partenariat avec une institution de microfinance. Environ 8,5% des ventes en 2014 (jusqu'au mois d'octobre) ont été réalisées par le biais du microcrédit. Des actions de **formations sont organisées pour les revendeurs** sur l'utilisation des produits. Ces derniers, à leur tour, peuvent transmettre ces informations aux clients pour promouvoir une utilisation optimale des produits. Des supports avec un argumentaire pour chaque produit sont fournis aux revendeurs. Par ailleurs, l'équipe formation d'Entrepreneurs du Monde Haïti dispense des formations en gestion pour tous les revendeurs.

Politiques RH

Il existe une **politique écrite de gestion des ressources humaines**. La politique prévoit la prise en charge d'une assurance santé, une assurance invalidité pour la couverture du handicap, les congés payés, maternité, une pension de retraite. La part fixe du salaire le plus bas des employés est plus importante que le salaire minimum légal en Haïti. Des opportunités de formations sont offertes aux salariées. En revanche, rien n'est précisé dans la politique salariale au sujet de l'évolution des salaires. PE n'évalue pas les risques de santé et de sécurité du personnel et les heures de travail normales et supplémentaires ne sont pas enregistrées. La satisfaction au travail et la rotation du personnel ne font pas l'objet d'un suivi formel.

Principes éthiques

PE fait preuve d'un bon niveau de **transparence envers ses clients et ses revendeurs**. Les relations avec les revendeurs sont régies par un contrat. Les prix à destination des clients sont affichés chez les revendeurs affiliés. L'information sur l'utilisation des produits et des garanties est disponible dans des livrets d'utilisateurs.

Une certaine marge d'amélioration existe quant à la **préservation du caractère confidentiel des données** des clients et revendeurs.

Une **garantie couvre les produits** proposés et permet aux clients de les échanger facilement dans les points de vente lorsqu'ils sont défectueux.

Quant à la **responsabilité environnementale** de PE, il est à noter que les produits proposés par l'entreprise permettent de réduire la pression sur la biomasse (déforestation), de réduire les émissions de gaz à effet de serre des ménages haïtiens et de produire de l'électricité d'origine renouvelable. La garantie sur les lampes solaires permet de récupérer l'essentiel des produits non fonctionnels et donc de stocker les batteries pour un éventuel recyclage par le fournisseur qui est engagé dans cette démarche. D'autre part, PE a effectué une consultation des parties prenantes sur ses impacts sociaux et environnementaux dans le cadre d'un enregistrement Gold Standard pour la finance carbone. Aussi, l'entreprise réalise de manière annuelle des mesures terrain sur un échantillon représentatif de clients afin d'estimer les réductions d'émissions de GES occasionnées par les produits GPL distribués. Enfin, dans le cadre de l'enregistrement Gold Standard, le SB a dû effectuer une analyse systématique de ses impacts environnementaux autres que carbone.

Profits et Pérennité

La **rémunération des employés** est transparente et se base sur l'application d'une grille salariale. Pour ce qui relève de l'équité salariale, le différentiel entre salaire le plus haut (personnel expatrié) et salaire le plus bas (personnel local au poste de gardien) est de 8.

Les objectifs en termes de rentabilité et la politique de réinvestissement des profits futurs au bénéfice de PE sont en ligne avec la mission sociale. Une clause dite « social business » est inscrite dans les Statuts, selon laquelle « bien que les investisseurs puissent récupérer le montant nominal de leur investissement, tous les bénéfices supplémentaires sont réinvestis pour promouvoir les objectifs sociaux ou environnementaux de la société».

Partenariat

PE a établi un **partenariat avec l'entreprise Total**, en lien avec son cœur de métier et ses compétences, qui fait bénéficier PE d'une capacité technique reconnue. PE a ainsi accès à la gamme de produits, à des formations sur les critères qualités des produits et aux garanties fournies par Total.

La **diversité des expériences et des expertises** de PE et Total fait l'objet de travaux de capitalisation. Des séances de formations sont conduites conjointement. Des réunions stratégiques sont aussi organisées. Un transfert d'expérience a lieu pour ce qui concerne les produits de la catégorie kit photovoltaïque/solaire.

Complément : Points d'intérêt de PALMIS Enèji en tant que Social Business

L'utilisation de la Scorecard a permis de mettre en lumière certaines forces de PALMIS Enèji :

- L'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans les documents stratégiques de PE qui entérine la vision partagée de l'entreprise,
- Le caractère innovant du modèle de microfranchise mis en œuvre qui est par ailleurs répliquable,
- Une gamme de produits à fort impact et environnemental, faisant l'objet de critères de qualité clairement définis et de garanties significatives (jusqu'à 2 ans pour les lampes solaires),
- Une définition claire et formalisée concernant l'utilisation des profits futurs,

Cette évaluation a aussi permis de relever les points faibles suivants :

- Les publics ne sont pas suffisamment définis en termes de profils socio-économique,
- Le suivi de l'adéquation des produits aux besoins des clients doit encore être réalisé,
- La définition de la stratégie de PALMIS Enèji et sa gouvernance n'impliquent qu'une partie des parties prenantes représentant une faible diversité d'acteurs.

Une série de recommandations a été établie suite à cet exercice :

- Projet social :
 - o Faire figurer un seul et même énoncé de mission dans la documentation utilisée par PE.
 - o Définir les termes de l'énoncé de mission de PE, en particulier les groupes cibles pour pouvoir par la suite évaluer l'alignement de la portée de PE avec sa mission.
 - o Présenter et faire signer la Charte par les employés.
- Adaptation des produits et services :
 - o Conduire une enquête de satisfaction auprès des clients en 2015.
- Principes éthiques :
 - o Responsabilité envers les clients : compléter la certification sécurité des produits GPL.
 - o Responsabilité sociale envers l'environnement : étendre la politique de récupération des lampes solaires au-delà des deux ans de garantie.
- Politiques RH
 - Formaliser le suivi de la satisfaction au travail (par exemple, dans un premier temps, en consolidant les commentaires et suggestions des membres du personnel lors des évaluations annuelles).
 - Suivre la rotation du personnel en calculant le taux annuel de rotation et en récapitulant les raisons des départs.
 - Evaluer les risques de santé et de sécurité du personnel.
 - Comptabiliser les heures de travail normales et supplémentaires.