



**Universität St.Gallen**

Master in International Affairs and Governance

Master Thesis

# **SCALING-UP SAFE WATER IN GUINEA**

Hurdles and Opportunities

**AUTHOR**

Sascha Kissling

s.kissling@gmail.com

11606597

**SUPERVISOR**

Dr. Urs Heierli

**SUBMISSION DATE**

May 22 2018

## Abstract

The focus of this thesis is scaling challenges for social businesses. In a first theoretical part, key concepts such as Social Business and the Bottom of the Pyramid (BoP) are introduced and complemented with important findings from BoP markets. Furthermore, frameworks to assess a firm's development stage and identify scaling barriers are outlined. The roles and potential fields of action of different stakeholders are discussed before concluding this first part.

The empirical part of this thesis examines the case of Tinkisso-Antenna, a local chlorine producer in Guinea. The project history and business model are described, the social business' position across the firm development stages assessed, scaling challenges identified, and selected opportunities outlined. Prior to the conclusion of this thesis, the author draws recommendations from the analysis. It turns out that the social business must secure capital injections to further develop firm and market, while the government, international organisations and other market participants must implement strategies that integrate the private sector, facilitate their approach, and eliminate competition resulting in inefficiencies.

## Acknowledgements

Writing this thesis would not have been possible without the support of several parties. I am grateful to my supervisor Dr. Urs Heierli who supported me with his expertise and helpful inputs.

Furthermore, I want to thank Antenna Foundation for giving me the opportunity to research this case and deployed me to Conakry – *Merci, Pierre-Gilles Duvernay, Fanny Boulloud et Raphael Graser!*

I would like to express my special thanks to Tinkisso-Antenna and all its staff. I could not have wished for a warmer welcome or more support. I was deeply moved by your enthusiasm, conviction and selflessness, and it truly had an impact on me. May you succeed in all your ambitions, stay healthy and never run out of safe water.

*Aboubacar Sidiki Camara, Alpha Boubacar Barry, Mariame Sy, Siga Camara, Yomba Sanoh, Alkaly Tall, Mariama Bereté, Fatoumata Gharé, Bangaly Beny Camara, Mohamed II Camara, Mohamed Salif Sidibé, Abdoulaye Bademba Barry, Paul Camara, Mariame Diakité, Kadiatou Diallo, Salematou Camara, Mamadou Aliou Bah – Je vous remercie de tout mon cœur !*



Figure 1 - The CEO of Tinkisso-Antenna, Aboubacar Camara, and the author Sascha Kissling in the village of Diécké (N'zérékoré Region) in Summer 2017

**[Please note that the use of financial or any other data relating to or generated by Antenna Technologies or Tinkisso-Antenna must not be used without their explicit consent (Antenna Technologies: "pgduvernay@antenna.ch"; Tinkisso-Antenna: "abscamara@antenna.ch").]**

# Contents

<b>List of Figures</b> .....	<b>6</b>
<b>List of Abbreviations</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Theoretical Background</b> .....	<b>10</b>
1.1. The Concepts of Social Business and the Bottom of the Pyramid.....	10
1.2. Pioneer Firm Development .....	13
1.2.1. Blueprint-Stage .....	13
1.2.2. Validate-Stage .....	14
1.2.3. Prepare-Stage .....	14
1.2.4. Scale-Stage.....	15
1.2.5. The Pioneer Gap .....	15
1.3. Lessons Learned from BoP Markets.....	17
1.3.1. The BoP Customer.....	17
1.3.2. Push Products .....	18
1.3.3. The Firm operating in BoP Markets .....	19
1.3.4. BoP-Marketing .....	19
1.4. The Challenges of Scaling .....	20
1.4.1. Firm .....	21
1.4.2. Value Chain.....	22
1.4.3. Public Goods .....	22
1.4.4. Government .....	23
1.5. Key Players and their Roles .....	23
1.5.1. The Role of Private Corporations .....	23
1.5.2. The Role of Investors.....	24
1.5.3. The Role of National Governments in Developing Countries .....	27
1.5.4. The Role of the Beneficiaries .....	28
1.5.5. Enabling Environment .....	28

<b>2. Case Study: Scaling-up Safe Water in Guinea .....</b>	<b>30</b>
2.1. Methodology .....	30
2.2. Project Presentation: Tinkisso-Antenna.....	32
2.2.1. <i>Project History</i> .....	32
2.2.2. <i>Business Model</i> .....	34
2.3. Firm Development Stage .....	39
2.4. Scaling Challenges .....	41
2.4.1. <i>Firm</i> .....	41
2.4.2. <i>Value Chain</i> .....	45
2.4.3. <i>Public Goods</i> .....	47
2.4.4. <i>Government</i> .....	52
2.5. Opportunities for Tinkisso-Antenna.....	55
<b>3. Recommendations .....</b>	<b>58</b>
3.1. Recommendations for Tinkisso-Antenna .....	58
3.2. Recommendations for Public authorities.....	61
3.3. Recommendations for Not-for-Profit-Institutions and Partners.....	62
3.4. Recommendations for other Market Participants.....	63
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>65</b>
<b>Literature.....</b>	<b>68</b>
<b>Online Sources.....</b>	<b>68</b>
<b>Declaration of Authorship.....</b>	<b>71</b>
<b>Annex : Case Study Tinkisso-Antenna.....</b>	<b>72</b>

# List of Figures

**Figure 1** - The CEO of Tinkisso-Antenna, Aboubacar Camara, and the author Sascha Kissling in the village of Diécké (N'zérékoré Region) in Summer 2017..... 3

**Figure 2** - Scaling Barriers (Monitor Deloitte, 2014) .....21

**Figure 3** - The scope of safe water solutions, in terms of appropriateness and cost-effectiveness .....35

**Figure 4** - Total Sales of Chlore'C from 2010 to 2016 .....39

**Figure 5** - Observed daily spend on safe water (price and quantity) in light of total monthly household water budget (HYSTRA, 2011, p. 6) .....42

## List of Abbreviations

at al.	<i>et alii</i> ; 'and other authors'
BoP	Bottom of the Pyramid
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Swiss Francs
DIFÄM	Deutsches Institut für Ärztliche Mission e. V.
e.g.	<i>exempli gratia</i> ; 'for the sake of example'
etc.	<i>et cetera</i>
GNF	Franc Guinéen
i.e.	<i>id est</i> ; 'that is to say'
NGO	Non-gouvernemental organisation
p.	Page
PSI	Population Service International
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
TV	Television
UN	United Nations
UNICEF	United Nations Children's Fund
US	United States
USD	United States Dollar
WASH	Water, Sanitation and Hygiene
WHO	World Health Organisation

## Introduction

*The best time to plant a tree is twenty years ago. the second-best time is now.*

AFRICAN PROVERB

Development assistance has been an ambiguous project over the last several decades. The support in development of a nation or immediate emergency relief have certainly helped to save lives and resulted in several improvements with regard to some social problems. In 2015, UNICEF and the WHO (2015) declared that “91 per cent of the global population now uses an improved drinking water source” with 2.6 billion people who gained access to an improved drinking water source since 1990. While this development is pleasant, about 663 million people still lack improved drinking water sources (UNICEF & WHO, 2015). This translates into difficult health situations related to contaminated water and, more generally, into life-threatening conditions for many.

While global politics seem to focus more on power struggles, fights over the control of increasingly scarce resources or the management of migration flows in modern days, more and more people are forced to leave their homes considering the very difficult conditions they live in. Furthermore, certain developments in Western politics give rise to questions of the moral foundations of our system itself. The need for a radical improvement of the situation in emigrants’ home countries is more than evident.

While traditional development aid approaches seem to have had an positive impact over the last five decades, these transactions created also a deep-rooted relation of dependency between donors and beneficiaries and hampered efforts of locals (Moyo, 2009). One crucial insight has been the need for a *sustainable* development of *local* structures in order to built up capacities and capabilities. Otherwise, the many challenges of the 21th century are not likely to mastered. With an urbanisation that is estimated to increase by up to 70% (HYSTRA, 2011, p. 25), a sustainable provision of goods and services becomes critical. This puts certain national governments in front of an immense challenge that, in many instances, cannot be managed adequately and in ways beneficial for all. Alternatives are most likely needed to sustainably alleviate the burden on these populations until governments can catch up. This is where the private sector can step in and accelerate collective efforts.

In many international organisations and private institutions, a strategic shift has taken place in this regard: the creation and development of local value chains is being seen as a useful way to serve the needs of the poorest. Furthermore, operating under economic rationales can enhance the effectiveness of projects and decrease their dependence on external funding in the long run. In applying such an approach, these beneficiaries are being recognized for their innate drive and capacity to improve their lives in significant ways, instead of seeing them as mere recipients of charity (Monitor Deloitte, 2012, p. 3). Additionally, new technologies and sophisticated business models have led to new opportunities for market-based innovations to serve the global poor. Such Social Businesses have the provision of social value at the heart of their objectives and to not aim for shareholder profits. Ambitious entrepreneurial pioneers are taking great risks for little reward, but to generate a great social impact and value (Monitor Deloitte, 2012, p. 1).

Such structures can help to serve the poorest, who often enough are not reached by public services and goods, nor are they included in markets. However, Prahalad (2005) has impressively illustrated that these customer segments can also be served in profitable ways and be a source of growth for businesses, local ones and even multinational corporations.



Creating and developing social businesses bears great risks and comes with a range of challenges. Once these obstacles could be overcome and these businesses be scaled up, they hold real promise of impact.

This raises the question how market-based approaches to social problems can be supported and reinforced in order to accelerate market development. A stakeholder approach can help to identify different influencers, their roles and their impact. In applying this approach, this thesis aims to provide an understanding of scaling barriers that hinder the growth of social enterprises by examining the case of Tinkisso-Antenna in Guinea. Furthermore, opportunities and recommendations for different addressees are drawn from the previous insight.

The case of Tinkisso-Antenna in Guinea is interesting because of several reasons. Firstly, the public health situation in the country can be considered poor. Secondly, Guinea has been at the centre of the Ebola pandemic in 2014/2015. Aside from the Ebola crisis, Cholera has broken out repeatedly in Guinea over the last two decades. The reoccurring pandemics and the trauma from which the population is still suffering result in a most likely unique public health context. Thirdly, Guinea is a very water-rich country. The local population, however, struggles seriously with bacteriologically polluted or contaminated water that translate in frequent occurrences of water-borne diseases. Affected persons often still seek help with traditional doctors or treat the diseases with ineffective home remedies. In other cases, "medical practitioners regularly prescribe harmful anti-diarrheals that give immediate symptomatic relief but do not aid recovery" (Monitor Deloitte, 2014, p. 38).

Tinkisso-Antenna offers a promising proposition to the customer. The social business is locally producing chlorine solutions that are marketed in bottles. In their production process, Tinkisso-Antenna uses innovative technology provided by the Antenna Foundation, relies mainly on local resources and employ Guinean personnel.

An analysis of the case of Tinkisso-Antenna is at the heart of this thesis. A theoretical part establishes the necessary knowledge that serves as basis for the empirical analysis in the following. The first, theoretical part informs in a general manner about stages of firm development, needs and challenges at each stage respectively, discusses important lessons learned from BoP markets, and identifies role and responsibilities of different stakeholders.

An in-depth single case study of the social enterprise in Guinea complements this theoretical approach. The methodological approach is outlined in the beginning before a presentation of the project follows. This includes the project history and the business model. Further follows Tinkisso-Antenna's position in the framework of the different firm development stages. The central sub-chapter identifies the broad range of scaling barriers with which Tinkisso-Antenna currently sees confronted. Recommendations to different stakeholders are then formulated in a third chapter. These recommendations outline the approach each stakeholder should apply ideally, leaving room for detailed plans on how to engage and interact.

It turns out that a broadly orchestrated action is needed to significantly increase public awareness with regard to health problems related to contaminated water. Possible solutions are widely unknown to Guineans. Therefore, marketing push products, such as chlorine products, that could serve as an effective counter to these issues is an very challenging enterprise. In the case of Tinkisso-Antenna, considerable infusions of capital are necessary to enable the social business to prepare markets, revive its production in order to generate profits, and, possibly, enter new fields of business as markets evolve. As will be shown, a radical change of behaviour by local government and by international organisations is critical to these efforts.

# 1. Theoretical Background

This first part of this thesis will introduce the concepts of “inclusive” and “social businesses” as well as the “Bottom of the Pyramid” (BoP). Further, a framework is introduced in order to assess the development stage of a firm and understand the respective needs and challenges at each stage – blueprint, validation, prepare, and scale stage. Markets in industrialized and developing countries can be considered distinct with regard to some aspects, especially the characteristics certain customer segments. This is the reason why certain lessons learned from BoP markets are outlined in a next section of this thesis in order to offer a comprehensive understanding of the local situation and business challenges that arise in such an environment. These challenges are then discussed more detailed in the following, remaining, however, on a rather abstract and general level of analysis. Key players who influence the creation and development of social businesses are identified, and their roles and possible fields of action described, before moving to the case study, the empirical part of this thesis. The introduced frameworks stem from the realm of practice and help to comprehensively study the questions at hand.

## 1.1. The Concepts of Social Business and the Bottom of the Pyramid

Growing discontent with the ability of governmental and philanthropic agencies to address core social issues around the world such as poverty and related issues has led to the emergence of new development approaches (Grove & Berg, 2014, p. 4). The focus has shifted towards creating systems that inclusively and sustainably provide goods and services to the population of a given area.

The services and operations of traditional aid providers, emergency relief and development support, are organized in ways that inherently limit the sustainability of their impact and inclusiveness towards the beneficiaries. Those are treated as pure recipients, which keeps them in a relation of dependence. Goods are mostly imported and distributed, and service providers brought in the country. The immediate positive effect on the daily life of the beneficiaries cannot be denied. Such programs however, do little to create and develop local structures. All equipment and experts cannot help if a population of a country is not empowered to take care for its own needs and cover their consumption with a balanced trading balance. But NGOs and international organisations benefit often from tax breaks and contribute barely to the state income in terms of, for example, tax earnings. However, the overall inflows of financial assistance can be significant (UNICEF, 2017b).

Quite contrary to these dynamics works a social enterprise. These inclusive businesses, as is another term, provide value in multiple ways. They focus on “using business methods and practices to achieve positive social change” (Grove & Berg, 2014, p. 3). In other words, social businesses aim to provide social value with commercially viable business models. The financial sustainability of the operations is likely to significantly decrease in the long run the dependence of a country on external funding such as donations. As will be shown in the empirical part of this thesis, considerable injections of capital are still crucial in the early stages of business creation and depends further on the socioeconomical situation in the country in question. The alignment of purpose and objectives of the company and of funders is “critical to the fundamental aim of creating an investable business that sells products to customers with a specific social benefit, rather than one that gives things away to beneficiaries” (Monitor Deloitte, 2012, p. 41). The difference to purely commercial businesses is that “in a social business, management and investors do not receive a share of the profits (though investors get

their money back)", but instead "profits are re-invested to expand the company and its positive social impact" (Grove & Berg, 2014, p. 3).

After successful scaling up, these social enterprises are capable to supply their compatriots (or simply customers) with goods and provide demanded services. Businesses are highly sensitive to the needs and preferences of their customers and translate such feedback efficiently in an adequate adaption of their customer proposition. However, social businesses are likely to operate in an environment where innovative products are unknown to potential customers (see 1.3.2. Push Products). Prior to sales, extensive investments must be made in educational campaigns. Such activities are often subsumed with the term "Social Marketing". Already in the 1970s "an increasing number of non-business institutions have begun to examine marketing logic as a means to furthering their institutional goals and products" (Kotler & Zaltman, 1971, p. 5). Kotler & Zaltman (1971, p. 5) define Social Marketing as "the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research". Thereby social marketing "uses the same marketing tools [as traditional, commercial marketing] in order to create a behavioural change in the targeted audience for individual or societal gain" (Altuntas, C. in Idowu et al., 2015, p. 489).

Besides the pro-active educational efforts, social businesses tend to create value chains within the country they operate in, allowing for spill-overs and new business opportunities. Local resources can be processed, possibly expanding margins. These businesses offer jobs to individuals that can earn an income and provide for their families. Consumption can be covered, social insurances be paid, and the state can collect taxes from both, businesses and citizens. While all businesses could operate in for society and environment sustainable ways, social businesses aim to engage with a social problem such as the inaccessibility of safe water. This description in what ways social businesses can provide social value, however, hints to the broad definition underlying this movement. The notion to address social problems through employing business methods has been promoted in various fields over the last two decades (Grove & Berg, 2014, p. 4). "Social Business" and similar most commonly used terms cover various approaches, ranging from programs of corporations to address social issues, to businesses that specifically target the needs BoP population, to organisations that apply for-profit-schemes such as microfinance institutions. Yunus (2010, p. 1-2) differentiates between two types of social business:

- 1) Type 1: A social business that is "a non-loss, non-dividend company devoted to solving a social problem and owned by investors who reinvest all profits in expanding and improving the business".
- 2) Type 2: A social business that is "a profit-making company owned by poor people, either directly or through a trust that is dedicated to a predefined social cause".

In a Type 2 social business, the profits directly flow to the poor. The definition of a Type 1 social business describes an approach where not necessarily the poor are running the business, nor necessarily benefit from profits directly. In the case of Tinkisso-Antenna, the social business that is focus of the case study in the empirical part of this thesis, both holds true, at least in parts. While this social business fulfils the conditions of Type 1, the company has also only local people employed, however, from various social segments.

Against the background of ambiguity around used terms in this field, Yunus (2010, p. 2-3) developed with Hans Reitz a list of principles that are at the core of social business:

- 1) "The business objective is to overcome poverty, or one or more problems (such as education, health, technology access, and environment) that threaten people and society – not to maximize profit.

- 2) The company will attain financial and economic sustainability.
- 3) Investors get back only their investment amount. No dividend is given beyond the return of the original investment.
- 4) When the investment amount is paid back, profit stays with the company for expansion and improvement.
- 5) The company will be environmentally conscious.
- 6) The workforce gets market wage with better-than-standard working conditions.
- 7) Do it with joy!!!"

The discussions in this field on an academic and practical level is extensive and are not further discussed in this thesis, which focuses rather on practical insights from a qualitative single-case-study. However, it becomes apparent "that the notion of personal financial benefit has no place in social business" (Yunus, 2010, p. 2). This might be one reason why many businesses shy away from serving the poor and because they are not perceived as lucrative customers in the first place. Capturing the wealth and capacity to generate incomes in an economic pyramid, most people find themselves at the "Bottom of the Pyramid" with the lowest purchasing power (Prahalad, 2005, p. 3-4). Prahalad "highlighted the fact that this population [4 billion people in the world live with a per capita income below \$2 a day] can be considered a potential market" (Michelini, 2012, p. 3). Growth on these markets can be extremely rapid because they "are in the earliest stage of development" (Michelini, 2012, p. 4).

Especially this poorest segment of a population tends to be economically vulnerable and excluded from markets. They are not perceived as potential customers, but as a burden, left in the responsibility of aid providers and governments. Prices for most commercial goods are beyond their budget, and public services and goods do not reach those communities in many instances. In fact, for many services or goods the poor even pay relatively more compared to upper income classes (Prahalad, 2005, p. 11-12). The central challenge according to Prahalad (2005, p. xiii) is "to convert poverty into an opportunity for all concerned": "If we stop thinking of the poor as victims or as a burden and start recognizing them as resilient and creative entrepreneurs and value-conscious consumers, a whole new world of opportunity will open up" (Prahalad, 2005, p. 1). That "the poor have no purchasing power and therefore do not represent a viable market" has been the dominant assumption until now (Prahalad, 2005, p. 10). While the analysis of the potential of BoP markets for businesses is not primary focus of this thesis, the underlying logic is critical to understand the approach of certain social businesses. While the buying power of the BoP is naturally different to the purchasing power of individuals earning their income in developed nations, "by virtue of their numbers, the poor represent a significant latent purchasing power that must be unlocked" (Prahalad, 2005, p. 11). The sheer number of potential customers and a reasonable margin could allow for remarkable profits if these customer segments are served efficiently and cost-effectively. This implies that in some cases, cost structures must be reviewed, or customer propositions adapted to the specific needs of BoP customers. Dynamic enterprises, however, are likely to achieve an adaption of their business model in order to access these untapped markets in ways beneficial for all.

Despite the many hurdles, new technologies and business models have emerged and led to new opportunities for market-based innovations to serve the poor. Many projects have already been successfully implemented and scaled and provide valuable insights for their peers and partners. Other entrepreneurs have failed because of various reasons. These projects, nevertheless, bear also important learnings and lessons learned for business development in such challenging contexts. The risks are indeed often great and the financial viability unknown, what scares away potential investors who seek greater returns on capital. This adds to the

already challenging environment. Small businesses especially in developing countries tend to face difficulties in accessing finance, attracting and retaining human capital, achieving economies of scale and create thrusted brands, while engaging with suppliers and hard-to-reach customers with severely limited resources (Monitor Deloitte, 2012, p. 4). This raises questions about the specific nature of these obstacles and scaling barriers social businesses are confronted with, how they can be addressed, and how each stakeholder influences the outcome. In other words: Where do social businesses face limitations and obstacles, and how can the firm development be supported?

What seems to be clear is that stimulating social development is not achieved by only placing the safe bets. Both, success and failure of businesses, contribute to the learning in this field, paving the way for others to replicate or adapt innovative (social) business models.

## 1.2. Pioneer Firm Development

Pioneer firms undergo different stages of development. Each one is characterized by different tasks, goals and challenges. These firm development stages are being identified and discussed in the following sub-chapters. Monitor Deloitte (2012) has identified in their practice-oriented research four stages of pioneer firm development:



Figur 1 - Four stages of pioneer firm development (Monitor Deloitte, 2012, p. 11)

These stages require different actions to achieve goals at each stage in order to build up and scale the business. Each stage is briefly discussed in the following sub-sections.

### 1.2.1. Blueprint-Stage

As suggested by the Monitor Deloitte (2012, p. 11), all pioneers “need to blueprint their design for the future business”. Entrepreneurs seek ways to address the needs of customers or suppliers in the BoP while using innovative technologies and/or business models. Therefore, it is crucial to first understand the customer needs and develop an initial customer proposition in the following. This is not an easy task because the needs of the beneficiaries can be diffuse and complex. First, they might not have the necessary awareness to perceive their need as it is the case for many push products – they simply face or suffer from a certain problem or symptoms. As for the solution, many options might be available or none, existing solutions might be limited given a certain context and environment. This illustrates the difficulty for entrepreneurs to gain an overview of the problem, the practices and habits in relation with it, and possible solutions. It becomes apparent that a sound understanding of social processes and relations, information about technical innovations, and a sense for business are central for the success and effectiveness of a given project. Unfortunately, these capabilities for technology, product and business innovation are rather rare to find in the context of developing countries and their educational systems.

But even a high-potential idea is not yet a blueprint. A compelling business plan must be elaborated. Such a business plan must define exactly what the business will offer, what it will do and how it will do it (Monitor Deloitte, 2012, p. 11). This step requires a meticulous business planning and strategy development. All aspects of the business must be covered and thought

through such as partners, activities, resources, value proposition, customer segments and relationships, channels, cost structure and revenue stream as suggested in the CANVAS framework (Osterwalder & Pigneur, 2010) for developing a business plan.

Once on paper, core technologies and/or product prototypes should be developed and tested as a “proof of concept”. This can be costly and time-consuming but should be carried out carefully and with consideration of, for example, local specialities and conditions. In many instances these costs cannot be borne by the entrepreneur alone and, therefore, require seed funding. Furthermore, skilled and educated talents might be needed to carry out the many tasks necessary.

### 1.2.2. Validate-Stage

The next stage which the Monitor Deloitte (2012) identifies is the “validate” stage. A functioning product or technology alone is no business yet. Now, pioneers need to validate the commercial viability and scalability of their business model. The objective here is to align the business model with market conditions and customer preferences. In achieving this, market trials must be conducted to test assumptions and the business model must be redefined steadily (Monitor Deloitte, 2012, p. 11).

Crucial issues in this stage is the buying decision, willingness to pay and the purchase power by customers, as well as the capability of the firm to finance their costs with the revenue stream generated by the business activities. It is important to note that not only production costs must be covered, but all activities of the firm which might include, for example, considerable up-front investments to raise awareness among the customers. (Monitor Deloitte, 2012, p. 11)

Market trials aim to reveal weaknesses and issues around the blueprint and business model. Innovative concepts, models and products might be tested more intensively (Monitor Deloitte, 2012, p. 11). Such changes and adaptations are better made in the early stages when the costs of shifts in the business model might still be manageable compared to later stages of the firm development. Although costly with regard to time, effort and resources, these trials are of utter importance for the long-term success of a firm. Market conditions and customer profile and habits can differ significantly across various countries and success in one country does not guarantee it in another.

Another important aspect is the focus on financial and social indicators. The motivation of inclusive businesses is a blend of social and financial objectives (Monitor Deloitte, 2012, p. 11). Neither one should be neglected, especially because the commercial viability of the business is also the foundation for the sustainable provision of the added social value over a long period of time. Neglecting it for perceived immediate social benefits might endanger the sustainability and long-term success of the project which decreases the overall value added.

### 1.2.3. Prepare-Stage

Once the validation stage was successful, pioneer firms can now fully launch their products and initiate commercial activity. The commercial business must now be complemented with efforts to prepare the conditions in the market and within the firm in order to support sustainable scaling. This is even more important if firms create a new market, a new product category or a new value chain model since customers, the business environment and the firm must be prepared. (Monitor Deloitte, 2012, p. 12)

Looking at the demand side, the firm may have to invest heavily in customer education and raising awareness and desire, especially for push products (see 1.3.2. Push Products) that BoP customers not actively and readily demand (Monitor Deloitte, 2012, p. 12). The underlying problem, e.g. contaminated water in the sector of safe water, might not be easily understood

by the communities since it contradicts with well-established traditions, habits and practices. Comprehensive social marketing strategies must then be implemented to explain the problem and possible solutions in order to achieve a change in habits and practices. This is a very difficult step that requires experience, trust, and knowledge about the local communities.

On the supply side, capabilities of suppliers and partners, such as skills and know-how, or distributions networks must be developed in order to reach customers in remote villages.

Furthermore, the firm might also develop its capabilities and resources internally. Innovative business models might require skills and know-how that was historically not needed in this area and, therefore, has not been taught (Monitor Deloitte, 2012, p. 12). Therefore, it might be challenging to find and hire adequate personnel. Internal processes, too, must be formalized, institutionalized and trained. Overall, the firm must practice and refine its business activities to become more efficient and effective.

Once this stage is completed, the business can rely on a strong customer awareness and demand, its supply chains are effective, and the organizational setting is in place to support scaling (Monitor Deloitte, 2012, p. 13).

#### 1.2.4. Scale-Stage

Once these challenges have been overcome, the firm finds itself in a strong position in order to scale its activities to reach more customers of the BoP. The overall objective is to sustainably reach all BoP customers. Getting to this stage depends on a variety of stakeholders. Investors, foundations, aid agencies, policymakers, corporates, and intermediaries all play an essential role in building and thriving inclusive markets that dramatically increase opportunities for the poor (Monitor Deloitte, 2014, p.3). With scaling, new challenges will emerge as firms enter new geographies, control costs, exploit efficiencies, and manage a more diverse and sophisticated group of investors and stakeholders (Monitor Deloitte, 2012, p. 12). On the one hand, further investments in assets and talent might be necessary, while, on the other hand, businesses can exploit scaling efficiencies. The complexity of business activities will increase, and possible competitors can create new challenges since a proven business model and investments made in preparing the market will attract copycats. Given new competitors, a new strategy might have to be developed and take into consideration this new business environment.

Building and scaling such businesses takes time. Research of the Monitor Deloitte (2012, p. 6) suggests that “new inclusive firms take more than a decade to achieve a reasonable level of scale”.

#### 1.2.5. The Pioneer Gap

All these activities across the various stages require a considerable amount of money while not yet generating significant revenues. Therefore, funds and grants are of utter importance, as it is the case for all emerging companies. But in fact, access to funds might be very difficult for pioneer firms especially in developing countries. This problem is what the Monitor Deloitte (2012) identified in their studies as the “pioneer gap”.

In the blueprint stage, sophisticated capabilities for business innovation must be connected with unmet customer needs of the BoP (Monitor Deloitte, 2012, p.12). Creating a thorough business plan, developing prototypes and products etc. is costly in terms of time and resources while not generating any profit.

In the validate stage, in order to enable multiple rounds of market trials for a firm to test and refine its core business model, up-front investments are required. Furthermore, the studies suggest that firms in that stage tend to need good counsel to help stay focused on the key questions that must be addressed in this stage (Monitor Deloitte, 2012, p. 14).

In the later prepare stage, further heavy investments are likely to be required to improve the conditions of the BoP business environment in order to grow as a firm. This is especially the case for push products given the low education among many people in need.

As the Monitor Deloitte (2012, p. 14) identified, few impact investors seem prepared to provide money and technical assistance in these earlier stages: "The overwhelming majority of impact investing funds and advisors we spoke to expressed a strong preference for investing in the later stage, certainly after commercial viability had been established and preferably once market conditions were well prepared for sustainable scaling."

While this approach is rational for investors, this poses a huge problem for pioneer firms that take up big risks to test and prove socially valuable innovative business models. In the blueprint and validate stage, there is only limited potential for outsized financial returns within a for investors acceptable timeframe in order to compensate for greater early-stage risk and possibly small deal sizes (Monitor Deloitte, 2012, p. 14-15). In the prepare stage, initial spending on market preparation may not be recouped by firm and investors because the benefits accrue to others, such as new entrants, customers or suppliers (Monitor Deloitte, 2012, p. 15) – a recognized situation which is called "free rider problem".

This problematic situation raises the question of how a firm can move from earlier to later (investable) stages without access to commercial capital? This so-called "pioneer gap" in support might be the key factor constraining the availability of investment opportunities for impact investors (Monitor Deloitte, 2012, p. 15), while it constraints the creation and development of possibly viable, but risky businesses. While this gap is not addressed, impact capital will continue to be held back and cannot unfold its full potential in delivering new market-based solutions to the problems connected to poverty. This is where philanthropic capital and grants can step in, assuming the risk in order to find, exploit and develop innovative market opportunities. As experience has shown, a mix of grants and own capital contributions by the firm can enhance incentives for progress and responsible management (Monitor Deloitte, 2012, p. 25). One possible option could be the financing of the "commercial side" by the enterprise itself, and the "social side" could be financed with external funds.

Grants are not predicated on the likelihood of financial return and can tolerate uncertainty around commercial viability (Monitor Deloitte, 2012, p. 15). Invested in preparing markets, such grants can benefit many market players who would not have invested alone in these activities given the free rider problem. Such industry facilitation can trigger enormous impact by reducing risk and social marketing expenses by individual firms.

Private and public institutions must refocus their strategies on private initiatives where the public sector fails to deliver. While this can be observed in many cases in the global strategy papers of development institutions and agencies, the implementation on the ground is far from being perfect as the author's personal experience in Guinea in 2017 has shown. The commercial goals of social enterprises still pose a barrier to get support because in doing so, these development agents would help to generate financial gains – albeit modest profits by firms with a strong focus on adding social value, committed to reinvest these profits.



What is missed is the fact that the focus of these social enterprises is still on impact, not dividends for shareholders. Philanthropic funding should not aim for paying for specific social goods or services, but it should support the creation of inclusive business enterprises that provide social value up to the stage where return-seeking capital can be invested to drive scale (Monitor Deloitte, 2012, p. 18). Instead of focusing on its own direct impact, philanthropic investors and development institutions should support and develop pioneer firms which themselves then create social value with the impact of their activities, if successful. Only then local structures are sustainably developed and provide the next generation of citizens with jobs, goods and services, taxes and what else a well-functioning economy can contribute to society.

### 1.3. Lessons Learned from BoP Markets

Nowadays, many innovative solutions and projects are launched. Yet best practices developed by fellow marketers in different sectors and geographies are not known to other marketers (HYSTRA, 2013, p. 3). Therefore, it is important to share findings that might empower other entrepreneurs to be successful in BoP markets.

Many studies in various countries having a considerable share of BoP population showed that BoP markets are characterized by distinct features. A selection of important lessons learned from BoP markets with implications for pioneer entrepreneurs are discussed in the following section. The selection is based on relevance for the case study of the social enterprise Tinkisso-Antenna in the empirical part of this thesis.

#### 1.3.1. The BoP Customer

One important aspect when operating in BoP markets is the customer itself. It is crucial to understand that these customers are differently characterized, can have fundamentally different needs with regards to the firm's business proposition and, finally, rely on a severely limited set of skills, capacities and resources. It can regularly be expected that the educational level is low, the budget is heavily restrained, and the incomes are small and very volatile in these contexts. In many cases, the social goods and services offered to these segments can be characterised as "push categories" (see 1.3.2. Push Products), which require high levels of awareness building and education (Monitor Deloitte, 2012, p. 5-6). Additionally, these communities are costly to reach in regard to their small transaction size because of geographic dispersion and poor infrastructure – in these areas, "downstream ecosystem of marketers, distributors, financiers and maintenance service generally does not exist or is inefficient" (HYSTRA, 2013, p. 2).

Given these specialties, social enterprises are "required to innovate on multiple dimensions simultaneously and pioneer new business models tailored to the particular needs and constraints of the BoP marketplace" (Monitor Deloitte, 2012, p. 6).

Despite the many differences, there are a few similarities that are easily forgotten. Studies have shown that best-selling products among the BoP population do provide economic benefits, the more tangible the better (i.e. direct short-term cost savings) (HYSTRA, 2013, p. 5). Therefore, the selling argument should be made around economic reasoning: highlighting cost-savings and the time until the investment is paid-off, point out additional gains and immediate advantages etc. Often enough, such investments (especially for devices) can be very lucrative for BoP families and generate annually internal rates of return up to several thousand percent (HYSTRA, 2013, p. 5). On the one hand, this explains why BoP families can afford very high

interest rates in certain cases when borrowing money for such investments – the return is still greater. On the other hand, this indicates that there exist many inaccessible lucrative investment opportunities for the BoP population.

Additionally, BoP customers are not interested in cheap products, but they want risk-free solutions: Given these high returns, BoP customer fear that something will go wrong. The economic development of low-income communities is vulnerable to financial shocks and can wipe out years of steady progress by a household over a short period of time while these communities can only rely on minimal access to insurance products (Monitor Deloitte, 2012, p. 26). Therefore, they choose the solution that minimizes their perceived risks, even if costlier: “Experience shows that far from seeking the cheapest device, customers are not price sensitive as evidenced by their willingness to pay substantial price premiums to reduce their (perceived) risk of being disappointed” (HYSTRA, 2013, p. 6). The perceived risks in the eyes of the BoP customer can also be reduced by trust in the vendor or producer, which is generally achieved only with great effort and over a long period of time.

Furthermore, the study across several firms, products and national populations has shown that many BoP families, once convinced to buy, “are willing to pay more for the same functional benefits in a premium version, if they see it as enhancing their social status” (HYSTRA, 2013, p. 6). This might be a surprising feature since such needs of “social belonging” are high above physiological needs (that might include for example safe water and food) in Maslow's hierarchy of needs (Maslow, 1943).

Given this finding, it makes sense that firms not only focus on reducing the price as much as possible, but rather “on offering their clients the best possible value for their money (meaning a risk-free, good quality, comprehensive solution at a price comparable to alternatives)” (HYSTRA, 2013, p. 6). The focus on consumer needs is crucial, otherwise the risk-adverse BoP customer will not be easily convinced.

### 1.3.2. Push Products

Depending on the existing or not existing demand, push and pull products are distinguished. This comes from the fact that “innovations can be driven from both ends of the innovation process, from the customer end through new needs or from the supplier end, for example through new findings from research and development” (Bieger, 2015, p. 155). Pull products are already actively and readily demanded, while push products require an extensive educational and awareness raising campaign in order to stimulate the demand for such goods. A good example are chlorine products: Their existence, functioning, and purpose are widely unknown to many parts of the BoP – sometimes they even have no comprehensive understanding of the problem at hand, but simply struggle with symptoms. Hence, chlorine products can be an “innovation” which potential clients could need, but they are not aware of this need. Educational campaigns can be effective in countering this problem. Such campaigns, however, are very costly, must be carefully aligned with local characteristics and must be planned for a rather long period of time. This kind of capacity building cannot be achieved in only one session or meeting, but regular visits are necessary. Far too easily the customers fall back into their old habits. A saying of Guinean origin is: “Knowledge is like a garden: if it is not cultivated, it cannot be harvested.”

The penetration of the market in each village is rather iterative: One family after another is to be convinced. They might wait to see the benefits from their neighbour first to reduce the perceived risk.

### 1.3.3. The Firm operating in BoP Markets

Formulating general lessons for firms operating in BoP markets is difficult and maybe not meaningful in all cases. Still, the study of several enterprises in various countries has shown that a few general rules can be synthesized from their experiences.

As HYSTRA (2013) suggests in their study, these lessons learned concern on the firm-level the management of financing and costs. Firstly, "financing is best done inhouse, whenever possible" (HYSTRA, 2013, p. 7). Risk assessment of customers and handling default payment can be challenging activities for a pioneer firm and may go far beyond the core business activities. Therefore, these activities are preferred to be outsourced and left in the hands of specialists. Case studies have shown though that "inhouse financing can provide value to customers, reduce operating costs, increase revenues and allow their organization to reach more clients" (HYSTRA, 2013, p. 7). Secondly, the management of costs is very important for pioneer firms. HYSTRA (2013, p. 19) suggests that firms should either keep the overhead<sup>1</sup> as percentage of total revenues low and scale-up quickly or have it high and be depend on outside funds. The former option leaves the entrepreneur with the risk to not have the capacities to scale-up quickly enough and leaving him in a "funding trap" if the necessary funds cannot be raised. The latter option might provide the firm with the necessary capabilities and resources to scale-up quickly but comes with the risk of being too dependent on outside funding, which again increases overhead (HYSTRA, 2013, p.19).

Furthermore, firms should be aware of the capabilities and limits of its suppliers. Besides their possibly limited capabilities, their production might be highly volatile because of various reasons (such as access to electricity or else). Additionally, their loyalty may be low due to immediate cash flow needs. (Monitor Deloitte, 2012, p. 4)

This list is far from being complete but reveals certain considerations that could be helpful. Further practical obstacles are discussed in the empirical part of this thesis (see 2.4 Scaling Challenges).

### 1.3.4. BoP-Marketing

Marketing targeting the BoP population is rather situational and must consider the local conditions such as education, traditions, habits and practices. Traditionally, organisations and firms place a greater emphasis on raising awareness of their products by investing in above-the-line marketing campaigns, such as advertising in TV and radio or on billboards. The study of HYSTRA (2013, p. 9) reveals that in spite of raising awareness, these marketing investments "generally fail to translate into actual sales". The examples of the studied practitioners indicate various reasons for this finding, such as the general aversity to change, the reach of TV ads in rural settings or trust – many BoP customers are convinced only when seeing the product work at their neighbour's and rely eventually on word-of-mouth information sources (HYSTRA, 2013, p. 9). Village-level demonstrations, technical assistance or after-sales services might be necessary to convince BoP customers to purchase. This underlines the suggestion that responsible and effective marketing occurs after the sale: The purchasing decision of many BoP customers is based on the recommendations by neighbours, friends or relatives (HYSTRA, 2013, p. 11). Therefore, ensuring and measuring that customers are satisfied users is of crucial importance for the marketing strategy.

---

<sup>1</sup> Defined as any costs above the manager layer. This includes recruiting, training, local back office, management, impact monitoring, fund raising teams etc.

Another aspect of marketing is the price. Although the budget of BoP families is severely limited, prices must allow the social enterprise to achieve and maintain financial viability. As the Monitor Deloitte (2012, p. 25) highlights, “charging a ‘commercial price’ and achieving a cost structure that enables profitability at that price is critical to building a business that could scale up commercially”. Additional support and programmes for those who cannot afford the product at this price could be introduced complementary, such as subsidies for the purchase of these products. However, the gross margins must support financial sustainability while keeping the price at affordable levels for the targeted BoP customers. It should not be forgotten that the price “must bear sizable cost to generate a relatively small transaction” – the purchase of a product at a relatively low price comes, for example, with village visits, technical or financial assistance, after-sales care and more. The analysis of 15 companies that were profitable at the time show a need for gross margins between 25-50% depending on the complexity of the product range (HYSTRA, 2013, p. 12). These relatively high gross margins exceed gross margins of many companies in developed countries but are justified if the social business is to ever be sustainable: “Volume will not compensate for low margins, given the geographic dispersion of the market and the required village level marketing efforts” (HYSTRA, 2013, p. 12). This could be a critique to Prahalad’s (2005) “Fortune at the Bottom of the Pyramid”.

A more practical aspect concerns the sales force. Long-term employee relationships can provide benefits and reduce costs. Huge fluctuations, for example in the sales force, incur high costs in recruiting and training. Such fluctuations can be avoided with attractive working conditions, and especially with a competitive compensation, and recruitment practices such as referral by existing employees, an honest job profile and other best practices (HYSTRA, 2013, p. 13). Also, the question of commission-based or fixed compensation has wide-ranging implications for the motivation of employees and must be decided carefully with consideration of the relevant firm objectives.

Finally, HYSTRA (2013, p. 17-18) argues that a full-time modern sales force for the BoP is most efficient: Although local part-time sales agents rely on personal relationships and cut travelling time, the study suggests that a full-time sales force is better trained – mainly because of their higher loyalty – which translates into a higher productivity. For reasons of efficiency, these sales agents should develop a network of “informers” that aggregate orders and inform the sales agent to come by. These efforts can be complemented with a mobile technology platform for the management of the sales force and the customer relationships, which can cut reporting time back to the firm’s headquarters.

This selection of Lessons Learned is far from being complete and many important insights could be added. Although this thesis aims to provide insights for BoP market pioneers, its focus is on scaling barriers, which are discussed in the following.

#### 1.4. The Challenges of Scaling

Many challenges arising with upscaling have already implicitly been mentioned in previous sub-chapters. In the following section now, possible challenges arising when scaling social businesses are being discussed more in detail. These insights are relevant for the analysis of scaling challenges in practice in the empirical part of this thesis (see 2.4. Scaling Challenges).

Today, a range of affordable devices and equipment already exist that can provide immense benefits to the poor. While such innovations lay the ground for socio-economic development

in the first place, bringing these solutions in sustainable ways to the poor is challenging. Progress in marketing these devices can be slow because, for example, “marketers struggle to convince the BoP families that future benefits (cost savings or increased income) justify these investments” (HYSTRA, 2013, p. 2). But the central challenges not only concern marketing aspects but go beyond the individual firm: scaling barriers are often not at the firm level itself, but in the industry ecosystem around it and, therefore, the focus of development agents should expand from building only inclusive firms to building inclusive industries (Monitor Deloitte, 2014, p. 10). Competition will eventually drive greater value for customers and society in the long run. Serving the poor itself is a challenging venture compared to serving richer segments, because there are fewer organized marketing agencies, distributors and retailers in the ecosystem for the BoP and mainstream financial service institutions find it difficult to extend financing to the poor given the frequent lack of necessary documents and credit rating (Monitor Deloitte, 2014, p. 7).

In the light of these various factors hindering scaling, Monitor Deloitte (2014, p. 11) proposed a framework along four dimensions in order to analyse scaling barriers: firm, value chain, public goods, and government. These clusters of scaling barriers are being discussed briefly in the following section and more in detail in the case study (see 2.4. Scaling Challenges).

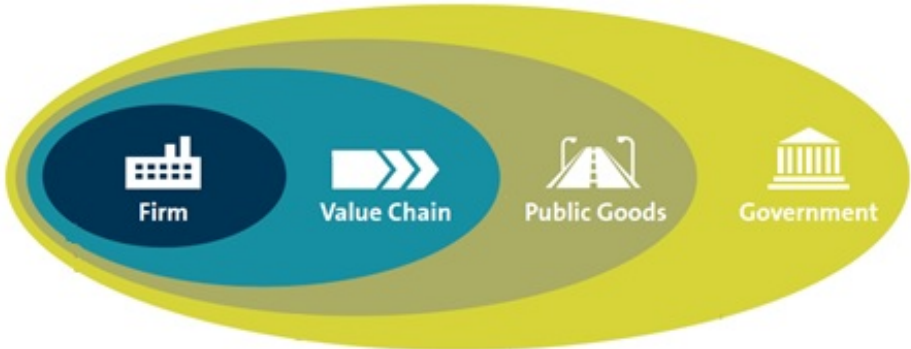


Figure 2 - Scaling Barriers (Monitor Deloitte, 2014)

1.4.1. Firm

Scaling barriers within the firm can be of various nature. The business model itself, for example, could be adequate to serve a few thousand customers on a small scale, but ineffective to serve a significant share of the population (Monitor Deloitte, 2014, p. 12). A rigorous testing in the validate stage can help to identify such limits in an early stage that must be resolved at latest in the preparing stage. Another aspect could be the legal form of a firm. Given the commercial orientation, the access to philanthropic funds could be restricted or tax burden could hinder the firm development towards financial viability of their socially valuable activities. Furthermore, a pioneer firm can find itself in a situation where the proposition to customers or producers is simply too weak to convince the client or the supplier respectively (Monitor Deloitte, 2014, p. 11). Other reasons can be a lack of internal resources and skills. The leadership might be weak or unexperienced, technical or managerial skills might be insufficient or a lack of capital hinders growth (Monitor Deloitte, 2014, p. 11). Recruiting the right employee with the necessary skills and education is central when resources are scarce and can pose a serious challenge in the context of developing countries. Additional (costly) efforts might be necessary first in order to train and educate employees before having them engage in the operational business. But such investments must first be covered by the business’s budget. When external funds are not accessible, early commercial activity must try to cover the most essential cost drivers. This can be an extreme challenge in the BoP environment where operating margins are

typically low and volatile – Monitor Deloitte’s study (2012, p. 6) of 50 inclusive businesses in Africa indicated net operating margins at best between 10% and 15%.

Monitoring and data generation can also be considered as internal resources. If the impact of a firm’s activities is not or only poorly measured, the strategic steering of the enterprise will most likely be difficult. Contrarily, investing in a coherent monitoring system can provide the management with useful information in order to mitigate risks and exploit opportunities.

#### 1.4.2. Value Chain

The value chain is another source of scaling barriers. The firm could lack suitable labour or “find it difficult to source key inputs, such as specialized technical components” (Monitor Deloitte, 2014, p. 12). If available, the reliability and the price of these components could be another issue impeding the operability and the viability of a firm.

If the procurement of input factors is handled by small (BoP) producers, additionally complications could come along: While logistics and contracting becomes more complex with an increasing number of suppliers, the producers might not have the capacity and/or efficiency to cover the firm’s needs (Monitor Deloitte, 2014, p. 12).

Suppliers can also lack access to finance in order to develop the necessary capacities. This can also hold true for the customer to purchase the goods and services or for distributors who have not the capacity to transport a satisfactory quantity to cover the demand (Monitor Deloitte, 2014, p. 11). Distribution channels might also simply be inexistent to remote communities (“last-mile-distribution”) or come with great cost or security risks. While in developed countries many service providers exist to overcome such difficulties, pioneer firms in developing countries often have to organize the value chain from production down to the distribution to the customer themselves.

Given the difficulties with and cost of transportation, one central question for producer firms is about a centralized or decentralized production. A centralized production allows for a comprehensive monitoring and quality assurance in one place. The goods must then be distributed or be stocked in geographically meaningful locations. As mentioned, such an organisation and distribution can become costly and time intensive if the roads or railways are in a rudimentary state. A decentralized production can widely eliminate such problems but presupposes technical infrastructure and personnel in each location. Furthermore, quality standard issues could arise with several individual production sites.

#### 1.4.3. Public Goods

The lack of public goods<sup>2</sup> is a further source of scaling barriers. As BoP customers are highly risk-averse, they will be sceptical toward new solutions. Knowing about a problem or a solution, or both, is another challenge in the BoP context. Pioneer firms might be confronted with a severe “lack of awareness of new products and appreciation of their value” (Monitor Deloitte, 2014, p. 13). Such awareness is typically a public good because it benefits all firms proposing a solution to the respective problem. As individual firms tend to avoid such investments, these public goods are best provisioned by the national government or philanthropic development agencies. National authorities should also engage in standard setting activities (Monitor Deloitte, 2014, p. 13) in order to ensure effective goods on the market and eliminate ineffective or even dangerous copycats that threaten the social impact on society.

National authorities can also be effective in providing necessary information on the issues, markets and beneficiaries. Respective research could provide basic information to develop an

---

<sup>2</sup> The author refers to non-excludable goods as “public goods” that may or may not be rivalrous.

innovative business model in the first place. Analysis of customers and their needs, desires or purchasing decision strategies could support firms offering an adequate proposition to its clients (Monitor Deloitte, 2014, p. 13).

Finally, the hard infrastructure in a country can be a severe scaling barrier. Poor road and, more generally, transportation networks make an adequate distribution in time and quantity often very difficult. Additionally, power supply can be instable or insufficient or the telecommunication network render management and organisation tasks impossible to handle (Monitor Deloitte, 2014, p. 13).

#### 1.4.4. Government

The fourth dimension of scaling barriers concerns government actors, such as governmental agencies. For this analysis, the term "government" subsumes all powers, including legislature and judiciary. The most obvious barriers on this level are regulations that restrict the operationality of a firm's (innovative) business model, for example because the regulation is tailored to purely commercial enterprises.

Scaling of businesses can also be impeded by taxes and subsidies (Monitor Deloitte, 2014, p. 14). Competitors might benefit from governmental subsidies or tax breaks. Especially international organisations regularly benefit from special conditions in contracts. But the blend of commercial and social activities and goals of social enterprises leaves them often "in between seats", not able to harness the benefits for non-profit organisations and not willing to exploit the full scale of commercial business strategies which could conflict with social objectives of the firm. This can reduce the affordability and attractiveness of a product and leaves the social enterprise with an even smaller margin.

In conclusion, national governments have a central role in shaping the engagement of the private sector in generating lasting social value (see 1.5.3. The Role of National Governments; 2.4.4. Government; 3.2. Recommendations for Public Authorities).

### 1.5. Key Players and their Roles

The creation and successful development towards financial viability and sustainability of a business serving the BoP depends on a range of factors and stakeholders. Especially in the context of developing countries, where most of the BoP communities can be found, a business plan and funding are not enough. Where governance and legislation are weak, many efforts must be undertaken in order to create a business-friendly environment, such as setting standards, institutionalizing private-public partnerships and preparing industries and markets. Basic and public goods might have to be regularly provisioned first and necessary personnel educated and trained.

The success of private initiatives and local entrepreneurs, therefore, not only depends on their internal capacities, but on the support of investors and development agencies, policymakers and government, competitors and partners, as well as intermediaries, suppliers, and beneficiaries. These roles and their importance are discussed briefly in the following sub-chapters.

#### 1.5.1. The Role of Private Corporations

While traditionally state agencies were the main players in the efforts to support development across the globe and to target the needs of the BoP population, the importance of private actors is increasingly recognized: "Private corporations are uniquely positioned to accelerate

the replication of successful innovations across countries because of their footprint, management processes, government relationships and local partnerships” (HYSTRA, 2011, p. 102). Given these established structures, relationships, and processes, corporate social responsibility programs and philanthropic foundations of private corporations can maximize their impact and scale-up business more effectively. They can do so by relying on their capacities and resources to explore innovative opportunities and increase their external reputation at the same time (HYSTRA, 2011, p. 102). Furthermore, many corporations find themselves in a position where they could engage more easily in sector-wide development and facilitation, bearing investments that no individual company could or would, developing general skills and know-how and by doing so, allowing local entrepreneurs in the field to evolve (HYSTRA, 2011, p. 102-103). Direct partnerships with small and medium-sized businesses is another meaningful way to engage in industry developing, especially when the corporations can rely on donors or a foundation and, additionally, is specialized in business incubation. In order to exploit these advantages, additional reasoning is necessary. The profitability argument alone is not sufficient, because even if a business opportunity is financially sustainable, each one “is small, complex and risky” (HYSTRA, 2011, p. 102). Philanthropic aspirations and reputational reasons are central motivators.

### 1.5.2. The Role of Investors

A growing number of entrepreneurs and firms provide already today innovative solutions at some scale, but it appears that there exist more general and systemic barriers for these businesses, as for example the Pioneer Gap (see 1.2.5. The Pioneer Gap). Investors, philanthropists and development agencies play a central role in overcoming these barriers. Focusing on the BoP needs, adequate solutions, and sustainable ways to provide these solutions, development players should concentrate their strategies more on private initiatives and actively seek to engage with local entrepreneurs in a more impactful manner, whenever customers are willing to pay for an essential good or service. Once competitive and sustainable, philanthropic fund can shift towards the support of the very poor, “for which commercial approaches are off limits” (HYSTRA, 2011, p. 103).

While local partners focus on the implementation, investors can support the overall orchestration of the initiative and provide assistance. However, it is of great importance to identify local implementation partners carefully and evaluate their potential honestly and critically.

Aside technical assistance and business support, “entrepreneurs very often need a mix of grants, equity and loans to bring their operations to scale” (HYSTRA, 2011, p. 104). For commercial activities, a mix of equity or loans can enhance the scaling of the business and help to achieve financial viability. Grants, on the other hand, can be more adequate to finance other investments such as stimulating demand with awareness raising and educational campaigns. These investments tend to be very costly and the benefits of such efforts can often not be harnessed by one single player alone or flow to customers or suppliers.

More generally, investors should seek to invest in sector-wide interventions in order to empower several initiatives simultaneously and allow for replication of successful business models. Additionally, publicly released foundational research in customer or supplier needs can serve as a basis for business innovation. Investors could also encourage corporations to explore inclusive extensions to their current business or non-profit organizations to develop commercializable impact ideas. (Monitor Deloitte, 2012, p. 51)



Furthermore, public authorities or the local communities might not be able to pay for certain investments such as infrastructure. Cutting transportation time and costs, for example, could boost an entire economy.

The cooperation with public authorities often poses serious challenges for individual firms. While some politicians or departments might be reluctant for many reasons such as political power struggles or corruption, also regulatory issues or the informality of the business might hinder an enterprise or even a whole sector to grow. The vulnerable employment rate, indicating informal employment, in Sub-Saharan Africa in 2018 amounts to 72,1% (ILO, 2018 p.65).

Investors can take up an intermediary role in these situations, giving regulatory advice to decrease uncertainty, develop sustainable policies, set national standards or approve products by official institutions (HYSTRA, 2011, p. 104). Capacity building activities and know-how transfer programs could complement such an approach. Already in developed countries, the terminology and concepts around inclusive business are relatively new. Even more so in developing countries where the idea of social businesses is still unknown to many and rather raises suspicions about the firm's intentions since the connection of social purpose and business profitability is a concept positioned contrarily to the many decades of traditional development aid and "free" provision of goods and services.

Facilitation on governmental level can enhance sector-wide entrepreneurial development and help scaling up firms with also socially valuable customer value propositions. Therefore, development agencies have a central responsibility in "encouraging the development of appropriate regulations, channelling aid financing into the right policies, developing public authorities' capabilities, and helping bring together public and private players in delivering basic services" (HYSTRA, 2011, p. 104).

As for the effectiveness of "enterprise philanthropy" as the Monitor Deloitte (2012, p. 30-33) calls such investments, their case studies revealed four central conclusions – "the Four P's":

- Purpose: Firstly, "it is essential that management, funders, intermediaries and investors are well-aligned on their goals and expectations for their business" (Monitor Deloitte, 2012, p. 30). Diverging objectives and ambitions can pose a serious barrier for operationality (see 1.1. The Concepts of Social Business and the Bottom of the Pyramid; 2.4.1. Firm). While conditions imposed by funders, for example, could aim for reaching the poorest of the poor, serving BoP communities that can still afford prices may be more reasonable to reach financial viability and expand to poorer customer segments later. Such issues must be planned strategically, and all parties should agree on the road map.
- Profitable Proposition: Secondly, entrepreneurs at the validating stage (see 1.2.2. Validate-Stage) must carefully assess and refine their customer value proposition. This proposition must be "profitable for the firm in the long term, at prices that customers are actually willing to pay" (Monitor Deloitte, 2012, p. 30).
- Furthermore, firms must have a robust understanding of unit cost and achieve an efficient cost position. Market trials and evaluations, therefore, should be conducted in a realistic way under conditions that reflect the later offer on that market, otherwise they can be unreliable. (Monitor Deloitte, 2012, p. 30)

Funders and investors should be aware of this key factor and support firms in finding a robust customer value proposition.

- Progression: In the validating stage, firms have to progress towards greater viability. Once the concept of business has successfully been proven, many new challenges emerge with producing, improving cost efficiency and distributing the goods to the customers. Pioneers can easily lose their focus. Investors should help the firm to

“maintain discipline” and “honestly assessing progress towards validation” (Monitor Deloitte, 2012, p. 31). Conditions attached to grants can set the relevant incentives for focus or initiate a process of joint business development for appropriate and successful policies and strategies. Conditionality should be imposed only carefully: the burden of reporting should not hinder grantees in their operational activities but support them. But pioneer inclusive businesses “should generate revenues from customers and raise capital from investors, so grants are not intended as a direct substitute for these” (Monitor Deloitte, 2012, p. 33). Grants should serve to develop businesses where commercial capital is not available because of reasons of risk, deal size or low returns.

- Persistence: Finally, investors should be persistence. Creating a new innovative business model, developing it towards financial viability and eventually, scale-up the business activities can take time – many years, if not decades. Taking time and rigorously testing the business model can prove valuable because a solid business proposition will less likely face additional challenges when scaling up. Investors should take in a realistic point of view and plan projects over a reasonable period of time. Even in developed markets, it can take years for a product to become profitable (Monitor Deloitte, 2012, p. 32-33).

These recommendations for investors can help to overcome key challenges when scaling pioneer firms. However, finding a profitable, sustainable and socially valuable business opportunity can be challenging. The demand and supply in the impact investing sector is fragmented and causes high search and transaction costs (Freireich & Fulton, 2009, cited in Monitor Deloitte, 2012, p. 3-4). Further platforms have to be created and efforts to be undertaken in order to connect funders, investors and entrepreneurs and to create business opportunities with for investors required rates of return.

While funders can be public or private, each one has distinct advantages and limits. State development agencies are subjected to national politics where quick shifts can occur. If such an agency cannot sustain its involvement for the entire duration of a project’s or firm’s journey, they should plan an exit strategy on how to leave best. Although the budget of a state agency can be substantial depending on the country in question, this support comes often with bureaucracy and cooperation with local national governments. Such cooperation was traditionally based on the procurement of specific goods or services for beneficiaries.

However, private donors can also invest more directly in private initiatives and “rather catalyse changes in the way companies, financial institutions and consumers operate” (Monitor Deloitte, 2012, p. 7). The objective is to develop economies where the production and procurement of locally needed services and goods also take place locally. Further, engaging with the private sector entails various sources of value (Monitor Deloitte, 2012, p. 7):

- Sustainability, because the private sector is likely to sustain an activity once it is shown to be commercially viable;
- Replication, because a success in the private sector leads naturally to imitation;
- Leverage, because the use of scarce donor funds can be minimized when private capital is used to support social objectives;
- Innovation, because private sector engagement can provide direct access to new technology and business models that meet social objectives more effectively;
- Efficiency, because such co-working offers access to the latest management techniques and systems and market-demanded efficiency rationales.

As the engagement with the private and the public sector implies different sets of risks, private market-based initiatives tend to leave funders with less control regarding project implementation and, additionally, are subject to market forces that can move in unexpected ways (Monitor Deloitte, 2012, p. 7). Some of these risks could be assumed by development agencies and philanthropists with grants at a meaningful stage of firm development and to allow firms to attract commercial capital in the following. This is why national development agendas must shift toward more sustainable policies that include and engage with the private sector in the developing country.

### 1.5.3. The Role of National Governments in Developing Countries

While many players are involved, developing a country's economy and providing social value to its population depends massively on its national government and the respective policies. The primary responsibility for creating a stable infrastructure, providing public goods and ensuring, for example, safe water access for all, lays with the public sector. Furthermore, the public sector often shapes the degree and type of involvement of private players (HYSTRA, 2011, p. 37). In the absence of public goods and public service provision, the private sector can step in and propose alternatives in these areas. However, the public sector must still play a leading role in coordination public awareness programs, educational campaigns or setting quality standards.

While government capacities and resources are important, other factors can also seriously harm businesses. Corruption and bureaucracy can suffocate entrepreneurial spirit in its awakening and destroy efforts for socio-economical change. Besides that, the capacity and resources of the government are of central importance. Therefore, the organisation and management of revenue generating streams such as taxation, as well as the national budget planning itself lay the ground for investments in economy and society. Unfortunately, the integrity and ethics of governmental personnel is to question in many cases in developing countries. Given these issues, the transfer of capital to aid receiving countries must be handled carefully, possibly with foreign direct investments. Furthermore, the dependence on government cooperation by development agents can pose a serious barrier if this government is not honestly planning to implement any activities in the first place.

However, government support has proven to be essential: studies have shown, for example, that a key factor to drive pipe network expansion for 300 million urban dwellers without access to safe water is government support and will (HYSTRA, 2011, p. VI). "When such support is present, both public and private utilities can expand water services significantly, including to the poor" (HYSTRA, 2011, p. VI). However, "with water tariffs being generally very low, such operations do not generate sufficient revenues to reinvest in further infrastructure", which results in a dynamic where mostly the rich who already have a water connection benefit from the low tariffs, "rather than the poor that still do not have one" (HYSTRA, 2011, p. 24). Despite this finding, the significance of government support remains unchanged and this logic could hold true for many development issues.

Ultimately, the government is the cornerstone for the participation of the private sector. It is essential to define and frame how new players operate. Additionally, where government capacities are not enough to provide public goods and services, they should actively seek to engage with private players in order to fill the void. Once the capacities on the government side are built up, a transition can be initiated. (HYSTRA, 2011, p. 101)

HYSTRA (2011, p. 101) concludes that in order to stimulate corporate and non-profit sector involvement, governments can:

- “ensure quality and the reliability of low-cost solutions proposed for the poor” by regulating quality standards or promote solutions;
- “leverage private sector resources to accelerate the scaling-up of low-cost solutions for the poor” by issuing tenders, sub-contract maintenance of systems, coordinate long-term development and short-term alternatives or set (financial) incentives. Public and private efforts must be managed, and national governments are in a good position to assume leadership of such activities.
- Lastly, governments can “maximize effectiveness of interventions” in terms of outcomes. Governments should take a proactive part in mass education, ensure that cross-sector synergies are exploited, and measure impacts meticulously and complement private monitoring activities to provide accurate data.

Given the context for operations in developing countries, coordination, planning and a meaningful attribution of funds are of crucial importance. While external players can help and support such activities, the national government remains in a unique position to steer the activities of various players engaged in improving the socio-economic situation of a population. Financial resources in developing countries are scarce and must be spent wisely. Only then, private initiatives can bloom and provide alternative sustainable solutions to the poor.

#### 1.5.4. The Role of the Beneficiaries

Finally, also the beneficiaries themselves are important for the success of a social business. The economic development of poor communities is vulnerable to the financial shock of adverse events such as crop failure, serious illness, death and natural disaster. Such shocks can wipe out years of steady progress by a household in a matter of months, but the access to insurance products to manage these risks more effectively is often minimal. (Monitor Deloitte, 2012, p. 26) Furthermore, simple means and products that could enhance the productivity and health of a family might be unknown. The poor can often not access the same information channels and resources (see 2.4.3. Public Goods) and are less well informed about available solutions to their needs (Monitor Deloitte, 2014, p. 7). While they have good reasons for risk-averseness, low education levels or scepticism toward new solutions, once overcome, BoP customers can support a business, too. As their peers are also less likely to spend their money on unfamiliar products, they can promote effective products and solutions and raise awareness. The informality of settlements or the fact that rural populations are often scattered are other reasons why intermediaries and demand aggregators can be very helpful (Monitor Deloitte, 2014, p. 7).

#### 1.5.5. Enabling Environment

Lastly, the enabling or disabling environment for a business in a given country can be a decisive factor for business creation and its success. While the term “enabling environment” is rather diffuse, there are several aspects to consider that can be subsumed in this category.

Firstly, the hard infrastructure is of central importance for most businesses that offer goods or services on place. The provision of an adequate road network or electrification is traditionally in the responsibility of the state. In reality, creating a reliable distribution network can be very challenging in developing countries given the lack of roads or the poor state they are in. While it is easy to blame the government, entrepreneurs will have to overcome these barriers in practice or abandon the idea of a market entry. The most obvious option is to accept the

transportation costs in terms of money and time and include the circumstances in planning and management. Such a strategy comes with the risk to harm the financial viability of the firm, especially in the early stages of firm development, endangering the enterprise in its entirety. Alternatively, the firm could create its own distribution network – on railways or road or otherwise. Given the lack of infrastructure, the exclusion of the broad mass of the population from using these new transportation channels can be problematic, if not reputational harmful, too. Further, such investments are likely to be out of reach for business pioneers. Given these circumstances, a public-private partnership, again, could help to overcome such obstacles. Institutions such as the EU and national development agencies might provide funds for such a meaningful project to boost a developing economy. Additionally, the national government might be able to sponsor the project in other ways. Furthermore, private businesses and organisations could partake in the project when they have a strong interest in improving the national infrastructure. The fruits of such investments are hardly exclusive but can generate significant cost savings for many individual parties. A meaningful cooperation and coordination could realize projects of this scale where a single player could never have stemmed an investment this big. This necessity for the mobilisation of a range of payers is exemplary for the context of developing countries and ecosystems of social businesses. Acknowledging this, traditional state responsibilities can be understood more broadly and in the context of an enabling environment that demands the participation of various actors.

For the many key players in a sector to engage with one another, opportunity and structure must exist. A sector-wide coordination platform, interest groups, and strong networks of the relevant players can help overcome barriers quickly and empower each party in their individual activities. Entrepreneurial incubators and business hubs can support the planning and creation of a business model, since businesses will need help and support repeatedly going through the many stages of firm development. Finally, with emerging service providers and developed ecosystem, other firms may also be able to organize their activities more efficiently.

## 2. Case Study: Scaling-up Safe Water in Guinea

In this chapter, the journey to scale of a social enterprise in Africa is examined by taking an in-depth look at the case of Tinkisso-Antenna in Conakry, Guinea. Tinkisso-Antenna is active in the field of safe water provision by locally producing chlorine solutions for water treatment and disinfection. While business conditions in Guinea are harsh and the socio-economic development level very low (see 2.4. Scaling Challenges), Tinkisso-Antenna has managed to establish a relatively successful social enterprise that raises awareness for the issue of safe water and offers a socially valuable solution to the BoP while relying mostly on local resources. Furthermore, this case illustrates the challenges that come with marketing a push product in developing countries and can serve as a meaningful example for a social business model and the realities that a social business must face and operate in.

Guinea is in various aspects a unique country. The political situation has been fragile since the country gained its independence in 1958 and has severely limited the socio-economic development in the following. Ethnic struggles have regularly produced instabilities and led to the repression of one or the other ethnic group. The national economy relies on a few pillars such as mineral extraction that are primarily exploited by foreign companies. Education and alphabetization are generally low, unemployment and poverty widespread. The country is lacking essential infrastructure like electricity or road networks. The public health situation is still critical in 2018 as the country suffers regularly from epidemics and insufficient health facilities. The huge potential of this paradise-like country is far from being exploited. Besides mineral-rich regions, Guinea is rich of water. Despite a good raw water availability, safe water access is not guaranteed and health risks ubiquitous. Most families rely on traditional (untreated) water sources such as traditional wells, surface water or rainwater. These water sources can be contaminated and lead to serious health problems, especially for young children. Convincing these families to abandon the water sources or treat the water that their families already used and consumed for decades is a serious challenge. Marketing such solutions to the segments at the Bottom of the Pyramid, then again, is an even greater challenge.

Various aspects of the socio-economic situation in Guinea are being discussed more in detail throughout the following case study (e.g. 2.4 Scaling Challenges).

The case study is composed of five sub-chapters. In a first step, the methodology of the case study is presented. In a next sub-chapter, the project history of Tinkisso-Antenna and its business model are outlined. The third sub-chapter is about the social business' firm development stage. In the fourth sub-chapter, scaling challenges are identified, before moving to the discussion of several business opportunities for Tinkisso-Antenna in the fifth sub-chapter.

### 2.1. Methodology

The ground for this case study lays the personal experience of the author while staying in Conakry, Guinea, with the social enterprise "Tinkisso-Antenna" for a period of seven weeks from June to August 2017. Within a voluntary service for the Geneva based NGO "Antenna Technologies", the author conducted a broad research and gained insights into the inner workings of the social enterprise, their external relations and the challenges ahead. The choice for Tinkisso-Antenna was influenced by their practical approach, the firm development stage, the socially valuable customer proposition, the extreme socio-economic environment, and their focus on sustainability, local resources and personnel. The potential impact after scaling

Tinkisso-Antenna's operations up could be significant and life-changing for many BoP communities in Guinea.

This potential of market-based development, and Tinkisso-Antenna in particular, has also been identified by their Swiss partner. Antenna Foundation supports the firm in many forms and with regular deployments of experts to consult the team and guarantee coordination and transfer of experience. Therefore, the terms of reference of this field trip covered a broad range issues from commercial and social marketing, financial viability, carbon credit trading, cooperation with various stakeholders, as well as the economic, political and cultural context in this developing country. It becomes apparent that these terms of references go beyond the focus of this thesis, which enabled the author to apply a more holistic approach to the issues in question. It needs to be mentioned though that while scaling barriers were a possible choice for the research focus of this thesis, the structure and research question in detail remained open until after the author's return from Guinea. An as unbiased personal impression as possible was to increase the objectivity of observations and findings.

The search in Guinea began with the review of all existing internal and external information available, which was gathered and produced over the 10 years since the prior non-governmental organisation was founded. One objective of this field trip was to produce a comprehensive synthesis of all information and organize them thematically. A major advantage was working from within the company: further questions and investigations could easily be undertaken, and the author could often engage directly with the responsible employee of the team or with the CEO himself. Furthermore, the author could soon accompany the CEO or firm representatives to meetings and conferences with international organisations, government representatives and non-governmental organisations. As it was not at all easy to remain a silent observer, the author was involved soon enough also in the daily business operations. The integration in and close relationship to the team of Tinkisso-Antenna has been an advantage and disadvantage for this thesis at the same time. On the one hand, this allowed the author to extract more information and personally discuss certain issues. These discussions went well beyond working hours and conversations about the business were ongoing. This, on the other hand, leads directly to the disadvantage: The exact sources of all information have become vague. Certain conversations involved different team members and spanned over several days. Main conversation partners were the responsible person for Marketing within Tinkisso-Antenna, as well as the CEO. The author's knowledge was gradually complemented with new insights. Given this circumstance, certain dynamics around the firm, e.g. its external relations, could be described in a more subjective manners. This is reinforced by the fact that many information in Guinea is unavailable or incomplete. Certain events have been properly documented. Despite these limitations, this approach allowed the author to gain a comprehensive understanding of the firm's situation, its procedures and processes.

After six weeks in the capital of Guinea, the field trip was concluded with a trip by car through the country, from Conakry to Diecke, a small village in the Guinea's "forêt" region, a few miles away from the border to Sierra Leone and Liberia. This one-week journey through five of the eight regions of Guinea offered again personal interaction with the Guinean people, a unique experience of the national situation – especially the challenges, and an deep impression of this actually rich country.

This in-depth engagement with Tinkisso-Antenna demanded an in-depth study of this social enterprise. Given the context of the mission and the complex nature of the investigated situation in particular, a single case study can offer valuable qualitative insights into pioneer firm development and bringing a social business in Guinea to scale. While comparability

remains somewhat limited given the rather extraordinary conditions in Guinea, a qualitative analysis can still offer some general conclusions for operations in developing countries and in the sector of safe water, as well as best practices and strategies engaging with customers, partners, government and international actors. In this sense, this thesis seeks to provide learnings and, if possible, transferable strategies for all stakeholders engaged in sustainable development and market-based approaches in particular. But most importantly, this study identifies scaling barriers for social enterprises in Guinea with the example of Tinkisso-Antenna. Therefore, this thesis can only offer the authors best view of the facts of this case and his interpretation thereof. As primary basis for this thesis serves the report for the attention of the Antenna Foundation. This report is a synthesis of all existing know-ledge that has been elaborated within and outside the firm since the beginning of the project and can be found in the Annex of this thesis. Additional sources are consulted and integrated where considered meaningful. Despite the ambiguity of certain sources, the author seeks to uphold scientific standards such as transparency, verifiability or critical reflection of findings. This, however, becomes more challenging in the context of developing countries and a higher degree of informality and may imply certain limitations of these thesis.

## 2.2. Project Presentation: Tinkisso-Antenna

In this sub-chapter, the project history is outlined to give a comprehensive picture of decisive moments and milestones during the project's evolution. Furthermore, the business model is described in detail based on the CANVAS framework. Both elements help to understand the social business comprehensively and to follow the further analysis.

### 2.2.1. Project History

Tinkisso-Antenna started in 2007 as the NGO "Tinkisso" in Dabola, one of eight regions of Guinea. The founder, Aboubacar Camara, started as a young graduate in chemistry in the nutrition sector. He soon noticed a policy shift by the Guinean government apparently concerned about the widespread inaccessibility of safe water among the population. This window of opportunity led him to create Tinkisso. The project started with educational campaigns and social marketing activities to actively intervene in the water sector and raise awareness about the risks of untreated water among the Guinean population. This bottom-up approach allowed to build up an expertise in engaging with the local population and initiating a change in behaviour.

This expertise was soon discovered and acknowledged by the Swiss foundation Antenna, which is promoting innovative technologies for the poor. This NGO is offering, among else, water treatment products. The WATA range include three electro-chlorination devices of different size, capacity and price. Antenna is not only operating in Guinea, but other countries like Burkina Faso, Democratic Republic of Congo, Mali, Haiti, India, Nepal and Pakistan – in 24 countries in total (Antenna, 2017a). It is estimated that the foundation reaches about 10 million users with the WATA product line (HYSTRA, 2011, p. 119). Their main clientele are NGOs and international donor agencies, but Antenna engages also directly with social entrepreneurs and runs several pilot projects.

One of these pilot projects was created with Tinkisso. This partnership bore the opportunity for Antenna to develop local structures, rely on local expertise and empower this organisation to become financially self-sustaining and exploit its full potential. Therefore, Antenna and Tinkisso established a partnership in 2007 that has been renewed again in 2010. Furthermore, Tinkisso



changed its name to Tinkisso-Antenna, a symbiosis of the name of a Guinean stream and the name of the Swiss partner. The pilot project was realized then later in 2007 and proved soon to be a success given the decline in the number of cases of diarrhoea and cholera within the intervention zone. This success was one key aspect that contributed to convincing the Guinean government of the impact of this technology. Another key aspect was Tinkisso-Antenna's strategy to present itself to international organisations. The referral by UNICEF to the WHO and then to the Guinean government was crucial for the legitimacy of the project and led the government to ask Tinkisso-Antenna to help expanding the scale in order to increase the number of beneficiaries. Individual government officials also have been convinced of the potential of the project, for example, by the already respectable infrastructure Tinkisso-Antenna had built in Dabola. However, no wider government consensus could be reached prior to the explicit support of international actors.

Guinea has suffered several times from Cholera outbreaks over the last 25 years and the newly established partnership was tested soon with another major outbreak in Guinea in 2007 and 2008 (WHO, 2009). UNICEF purchased 15 WATA devices of the largest size to improve the availability of drinking water and reduce water-borne diseases through the free distribution of chlorine. The devices were installed in each of the eight regions of Guinea. The government assumed the project leadership at this point, delegating it to authorities on different levels in all regions, and leaving Tinkisso-Antenna to act as a technical consultant. UNICEF assumed all costs related to the production "until periodic evaluations of the activities left no doubt that the amount of subsidies were heavily disproportionate to the amount of chlorine produced and sold" (Bühlmann & Heierli, 2014, p. 37). Most regional authorities had used the funds allocated to the production of chlorine for other purposes. While some sites developed their operations successfully in effective ways, others were marked by corruption and misallocation. Additionally, Tinkisso-Antenna received only parts of the promised funding and could only offer professional training for social marketing activities to a limited number of agents while refraining completely from engaging in such activities itself. The poor management of the production sites across the country led 2009 to an official end of the partnership with UNICEF and the government as well as to an end to financial subsidies for the free distribution of chlorine (HYSTRA, 2009, p. 119).

However, Tinkisso-Antenna, supported by their Swiss partner Antenna, continued with the production in Dabola and distributed chlorine on a small commercial basis and without subsidies. The chlorine was marketed in 250ml bottles for US\$ 0.43 each (GNF 3'000), which can disinfect 1'000L of water over a one-month period (HYSTRA, 2011, p. 119). The product was branded "WATA Eau", later relabelled to "Chlore'C". Tinkisso-Antenna proved good management of its operations and the Guinean government could be convinced to retrieve in 2010 all 14 WATA devices from the different regions and set up a central production site in the capital, Conakry. Tinkisso-Antenna was put in charge of the production and dissemination. The authorities would no longer interfere as long as Tinkisso-Antenna managed to provide large quantities of chlorine in the case of epidemics. This was a critical step forward: Dr. Cherif, a government official and early supporter of Tinkisso-Antenna, has explained in an interview "that at times there had been demands from within the administration to tie Tinkisso-Antenna more closely to the administration or to gain more influence on its management and activities" (Bühlmann & Heierli, 2014, p. 11). Given the fight to remain an independent organisation, these assurances provided Tinkisso-Antenna with the necessary certainty to plan operations now on a longer perspective.

In 2011, Tinkisso-Antenna signed a contract with the Guinean government, which turned out to have several flaws. Firstly, Tinkisso-Antenna was expected to serve all four regions from which the devices had been taken back. This was a radical expansion of the intervention zone – one, which the production capacity could barely cover. Secondly, the agreement demanded Tinkisso-Antenna to deliver the same amount of chlorine per month as the decentralized production sites had produced previously. As Tinkisso-Antenna found out later, these were very ambitious objectives, which raises doubts about the reliability of the provided data from previous years, given the strong incentives for manipulation in order to receive subsidies from UNICEF (Bühlmann & Heierli, 2014, p. 11-12). Finally, an extensive distribution network had to be set up causing high transportation costs. The road network and road conditions are very poor in Guinea, heavily impeding transportation from city to city and distribution across the country. These additional costs came with no additional funding. The Guinean government merely gave oral promises for future support for Tinkisso-Antenna and its operations – a clause that should better have been included in the written contract, too. Tinkisso-Antenna started to deliver chlorine on credit to the regions, but soon fell back the contractually fixed amounts without any governmental support coming in.

It seemed as if the government lost interest in Tinkisso-Antenna until 2013, when the Guinea policy shifted, making public health sector development a primary priority. The still underdeveloped health facilities in Guinea were soon challenged with unanticipated rigorousness. The outbreak of Ebola in 2014 started in the region of Gueckedou (WHO, 2015) and quickly spread across neighbouring countries. Chaos dominated Guinea for the following two years until the WHO declared the country Ebola-free on December 29, 2015 (UN News, 2015).

One would expect that the catastrophic public health situation due to the epidemic had led to a rapid profit increase for Tinkisso-Antenna. But in order to contribute maximally and motivated by moral obligation and a demand by the National government, the management decided to lower the prices, coming out of the health crisis with an overall loss. In reflection of the crisis, serious failures and mistakes can be identified, which will also be further discussed later in chapters (see 2.4. Scaling Challenges).

Unfortunately, the government again lost interest in Tinkisso-Antenna soon after the crisis had been overcome. The population, however, is recovering only slowly and can still be considered traumatised. On the one hand, the trust in public health institutions is heavily damaged. On the other hand, the poor socio-economic conditions make a rapid improvement of the public health situation with a strategic plan even more necessary.

Tinkisso-Antenna has struggled ever since, and its financial viability is at risk. Furthermore, additional barriers pose serious challenges for this pioneer social business and impede its upscaling. These will be discussed after the description of the business model and an assessment of Tinkisso-Antenna's firm development stage in the sub-chapter 2.4. Scaling Challenges.

### 2.2.2. Business Model

The production and distribution of chlorine in Guinea began as a pilot project to test the financial viability and, hence, the sustainability and impact of such an enterprise. Additionally, the production served for crisis-related free distribution to contain diseases.

The appropriateness of this solution depends on multiple factors such as population density, whether it is a problem of quality or quantity, the level of water pollution, public goods provided by the government, waste water system, the willingness to pay of customers and finally, the availability of raw water (HYSTRA, 2011, p. 6-7).



Figure 3 - The scope of safe water solutions, in terms of appropriateness and cost-effectiveness (HYSTRA, 2011, p. 4)

While Guinea is an extraordinarily water-rich country, water systems for both drinkable and waste water is very poor or inexistent. It is then a problem of water quality in many places with scattered communities across the country (villages with less than 2'000 people). Any solution would have to be easily applicable for communities in small villages and cost-effective. Public services are mostly not at all or not easily available for these villages. Given these conditions, a chlorine-based solution, either as tabs or liquid, can be considered appropriate.

The climatic conditions in the eight regions can be quite diverse. However, the risk of water borne diseases increases dramatically in the rainy season. But it is a widespread misbelief among the population that these diseases occur *only* in the rainy season. This is the reason why many do not take precautions all over the year. Unfortunately, many of the traditional wells, water pits, and the rain water can be bacteriologically contaminated. If the water is not boiled or treated otherwise, the risk for water-borne diseases and epidemic outbreaks is high. Chlorine is an effective water treatment against bacteriological contamination and residual chlorine even prevents recontamination (HYSTRA, 2011, p. 119). The advantage of chlorine in liquid form is that this active chlorine can additionally be used for many purposes such as cleaning of latrines, disinfection of wounds, cooking and else. The effectiveness has also been recognized by the Guinean government, who has declared chlorine as an appropriate remedy for water treatment and monitors the quality and concentration (HYSTRA, 2011, p. 120). The HYSTRA team estimated in 2011 (p. 122) that chlorine could be an adequate water treatment solution for about 1'000 to 1'500 million people in need of safe water access around the globe.

Given the appropriateness of chlorine products for the communities in Guinea, a local production makes sense. A local production can substitute foreign goods with longer

transportation distance and time. Simultaneously, such an enterprise could rely on local resources, creating income for the population and taxes for the state, while offering new opportunities for peers across industries and sectors.

Hence, the value proposition to customers is a cost-efficient, affordable and simple product to treat undrinkable water. The chlorine is centrally produced in Conakry and offered in 250ml bottles at a price of around 6'500 GNF (= 0.71 CHF). Tinkisso-Antenna learned that various customers would prefer even smaller bottles because of the fact that they can only spend very small amounts more regularly instead of big amounts, for example, once a month. Unfortunately, there is only one bottle supplier in Guinea who holds a monopoly. Smaller bottles are not available there, recycling schemes are not integrated and the cost for the bottles fluctuates while being a primary cost driver overall.

In 2016, Tinkisso-Antenna started to use the very same production infrastructure to produce soap, oil and vinegar. These commercial products aim to have a stabilizing influence on the overall revenue stream, given the hardly predictable demand for the chlorine products.

In spite of the effectiveness of chlorine products, the sale of these products can be challenging. Most people in Guinea are unaware of both, the problem and possible solutions. Therefore, the value of these products as part of the solution is not clearly and readily apparent to the targeted customers. Additionally, the use of chlorine should go hand in hand with a deeper change in behaviour in terms of health measures such as washing hands or setting up and adequately cleaning sanitary infrastructures. For such behaviour changes, traditions and established practices must be overcome. For this to happen, meaningful reasons must be offered to these individuals as it is difficult to understand why, for example, a water source used by ancestors is supposed to be dangerous only now. Further, it could be the case that a water source is "contaminated but does not look, smell or taste bad" (Monitor Deloitte, 2014, p. 8).

The educational context of these communities makes awareness raising campaigns and other social marketing activities to stimulate demand a crucial complementary element – another value proposition to customers in its wider sense.

The key resources for this proposition are the WATA technology, the brand, technical and managerial know-how, financial means, the production infrastructure, vehicles for transportation, and human resources. With the electrolysis of the WATA devices, the salt and water solution are transformed to a chlorine solution. The chlorine is then bottled and packaged after a first internal quality control. Additionally, the product's quality is regularly tested and certified by the National Quality Control Laboratory. The intermediaries and partners are supplied with the products from several warehouses in and outside the capital. These channels are composed predominantly of public authorities and institutions such as health centres, hospitals or international and non-governmental organisations. Furthermore, Tinkisso-Antenna delivers to wholesalers who serve as intermediaries to deliver their network of retailers. Many retailers are also served directly by Tinkisso-Antenna, but more and more partnerships with wholesalers since 2012 have expanded the reach of the social business. Furthermore, Tinkisso-Antenna and their staff offer their products with discounts directly to the end customer during the social marketing events such as educational and awareness raising campaigns. The products can also be ordered online on the company's website.

The variety of channels also sheds light on the wide range of activities carried out by Tinkisso-Antenna: Firstly, the primary activity is the production and distribution of chlorine. Additionally, they produce and sell the commercial product range. Secondly, staff engages in the training of social marketing agents and organizes such activities themselves. While in urban areas mouth-to-mouth marketing is most crucial, the population in rural areas rather need a visual

demonstration and live experience – they “need to see in order to believe”. Thirdly, the firm works together with a broad range of stakeholders such as government agencies, regional authorities and health institutions, UNICEF and WHO, but also with actors from civil society. A network of NGOs in the water sector has been created under the lead of UNICEF – the WASH cluster. This cluster convenes regularly to coordinate priorities and projects, as well as allocate the available funds meaningfully. Finally, Tinkisso-Antenna started to involve young Guinean graduates in their marketing and accounting department to offer them practical experience given the lack of access for students to real businesses. The interns work voluntarily to gain practical experience, while the firm might benefit from new innovative inputs.

These activities with many different stakeholders in the safe water sector underline the necessity for coordination and cooperation. Many organisations, private firms and public authorities must work together to improve the health situation in Guinea and offer adequate safe water access to all its citizens. Key partners for Tinkisso-Antenna are especially the Antenna Foundation, the National Ministry of Health and regional health institutions, international organisations such as UNICEF, WHO or NGOs as DIFAM or temporarily Population Service International and more generally, the WASH cluster. Foreign national agencies as Switzerland’s SDC have also played regularly an important role to provide seed funding or finance social marketing activities. Additionally, Tinkisso-Antenna has increasingly reached out to private corporations in recent years such as Orange Guinée, Rio Tinto or Laborex. The firms can either be directly a customer or help to raise awareness among their staff. Religious institutions have also played an important role in raising awareness and Tinkisso-Antenna could convince priests and imams to thematise issues around water.

In terms of customer segments, possible customers can be found in all economic and social segments of the Guinean population given the poor infrastructure and bacteriological contamination that can occur for water of all sources. Nowadays, the intervention zone of the social business covers all regions of the country. Tinkisso-Antenna aims to serve primarily to vulnerable groups “at the bottom of the pyramid”, especially families with children. This is also aligned with the objectives of the Antenna Foundation. In practice, however, the firm must serve customer segments who can afford the prices when no subsidies are available to support the poorest. This discrepancy will be further discussed in the chapter 2.4. Scaling Challenges.

The relationship to customers can be considered another challenge in the context of developing countries. Building up trust to the targeted customers is a costly venture in terms of effort, time and money. The customers are often low-educated and highly risk-averse. Thorough educational events must be carried out regularly, including the local communities in a respectful manner. This process is very open and builds on the existent knowledge of the community: rather open questions leave room for interpretations and opportunity to get the population involved themselves. The agent then completes the statements and gives practical insights. The agents must develop a trustful and close relationship to the village community and the leaders. Local agents have clearly an advantage here, while the localness of the product can sometimes be a source of scepticism (see 2.4.2. Value Chain).

Revenue streams come from the sale of chlorine and the commercial products. Additionally, Tinkisso-Antenna relies on donations from international organisations or development agencies. UNICEF had covered the initial purchase of the WATA devices and initially subsidised the sales to the BoP customers. The Swiss partner Antenna has provided Tinkisso-Antenna with seed funding at the beginning the project: Over 6 years Antenna donated cash and goods for about 500'000 Euro in sum. Loans have been offered complementarily (135'00 Euro as an operating loan). Furthermore, private donations are being institutionalized on the firm’s website and social network pages. Carbone credits have also been identified as a possible source of funding.

Tinkisso-Antenna started with their Swiss partner to prepare the application already in 2014. The preparation process is extensive, demanding several conditional elements such as a monitoring system, and led Tinkisso-Antenna to outsource the formal part of the application to BelieveGreen. Due to the complexity of the application, this process is still not completed in 2018. However, Tinkisso-Antenna's calculations that after an investment of about 60'000 USD (primarily into a sound monitoring system) can unleash funds of about 800'000 USD over the following 21 years<sup>3</sup>. This project underlines also the environmental value of the chlorine production. Many households in Guinea still rely on traditional boiling of water in order to disinfect it. The energy consumption and CO<sub>2</sub> footprint of these communities could be drastically decreased when chlorine is regularly used instead. Exact measurements, however, are currently undertaken in the framework of the carbon credit application and the creation of an impact monitoring system.

It becomes clear that Tinkisso-Antenna is not self-sustaining and still depends on external funds. The social business had reached the break-even point in 2014 for a short period of time, but the Ebola pandemic destroyed most previous achievements and endangered the firm's financial viability again. Further barriers (see 2.4. Scaling Challenges) impede the firm's quick recovery, leaving this pioneer firm depending on support to survive this crisis. The economic sustainability, again, must be improved in order to limit the dependence on grants, loans and subsidies.

The overall costs are composed of costs for the production and production-related activities. Furthermore, the personnel and the offices and warehouses are another cost driver. Lastly, the social marketing activities are a major cost driver and could be increased almost infinitely. These educational activities could always be carried out more intensively and regularly as a lasting impact, expressed in a change of behaviour, depends heavily on those aspects. However, in order to serve more customers and expand the production and sales, the firm must gather financial resources to develop the company. An investment in a firm-owned bottle production site would be meaningful, given the extremely large share the purchase of the bottles for the chlorine constitutes of the overall production costs (see 3.1. Recommendations for Tinkisso-Antenna). Furthermore, decentral production sites in rural areas or health facilities could complement the production in the capital. The first installations of WATA devices in regional health centres in order to cover their internal chlorine consumption have been completed in 2018.

These efforts to decentralize the production hints to the scalability of this pioneer project. The WATA devices can be used in most settings using either the power grid or solar power. It can be plugged directly into a car battery, a car battery charger or, alternatively, a diesel generator can also deliver current with the provided transformer (Antenna, 2017b, p. 3-8). Therefore, this business model could possibly be replicated in various developing countries and contexts. The business success, however, depends on more than just the replicability of the production under different conditions, but on other key aspects such as the business environment, the socio-economic context, culture, the level of education and, most importantly, the engagement and involvement of the local government.

---

<sup>3</sup> Tinkisso-Antenna plans for a reduction of 10'000 tons of CO<sub>2</sub> per year over a period of 21 years with an average price of 3.8 USD per ton.

### 2.3. Firm Development Stage

In this sub-chapter follows an assessment of Tinkisso-Antenna’s position in the different firm development stages. This helps to understand the status quo and to get a sense for the challenges that have been overcome recently and are yet to be expected.

Tinkisso-Antenna passed the Blueprint stage some 10 years ago. The needs of the Guinean population had been identified and chlorine products, an appropriate solution to the local safe water problem, were introduced to the markets. The business model based on innovative technology and could be realised in partnership with a Swiss foundation. The “proof of concept” could be produced with the pilot project in Dabola, where health issues around waterborne diseases could be reduced dramatically. The Antenna Foundation supported the pioneer firm to develop a sound business plan and financed together with UNICEF the initial costs.

Then Tinkisso-Antenna found itself in the validating stage. It turned out that huge investments in social marketing activities are necessary to initiate a change in behaviour among the poorly educated and financially extremely limited population of Guinea. Tinkisso-Antenna’s largest competitor, US based NGO Population Service International (PSI) with a similar chlorine product line “Sur’Eau”, realised social marketing campaigns parallelly. The revenues of this organisation amounted to 652,776,127 million USD in 2015 (PSI, 2018), which implies a considerably higher allocation of funds to social marketing campaigns compared to Tinkisso-Antenna. Unfortunately, PSI stops all operations and exits Guinea by end of 2018 (see 2.4.3. Public Goods). However, prior to the Ebola pandemic, Tinkisso-Antenna had reached the break-even point temporarily and entered a short phase of financial viability. Complement commercial products have been added in order to steady the cash inflows and limit the dependence of the financial viability of the “social product line”. Therefore, the business model has been aligned several times over the year. Additionally, marketing aspects such as brand name, bottle size, packaging and labelling have been refined repeatedly over the years to better meet customer needs and preferences.

Scalability has also been proven. The firm, and in particular the chlorine production, have grown quite impressively, especially during the stress test of the Ebola crisis from 2014 to 2015.

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total Sales</b>	30'122	61'023	983'000	1'529'339	3'390'637	5'221'703	684'284

Figure 4 - Total Sales of Chlore’C from 2010 to 2016  
(Data collected from different internal documents such as annual reports)

The second effort in 2018 to create decentralized chlorine production sites in order to overcome distribution difficulties underlines the possibility to create such production sites in various locations and in challenging conditions. While technical limits do not fall that much into weight, a production on larger scale and possibly in different locations requires complex logistics, more funding to pre-finance the production process and a rigorous quality control among else.

While the “proof of viability” has been furnished temporarily, the financial viability of Tinkisso-Antenna can be considered at risk. The firm finds itself in a trade-off position between serving customer segments that can afford the product at prices that leave an adequate profit for the social business and serving BoP customers who would need additional subsidies and are harder to reach.

Such discrepancies between social and commercial objectives have produced reoccurring “dead ends” for Tinkisso-Antenna, from where it could not recover by itself. These may partly be due to the harsh business conditions in Guinea and due to unforeseeable incidents as the outbreak of Ebola. Problems with the power supply and WATA devices had also temporarily impeded the chlorine production several times. However, such challenges then demand an even more rigorous management of resources and a strong focus on the survival and sustainability of the firm in order to preserve the firm’s added value for society in the long run. Creating a comprehensive impact monitoring system could help to improve the strategic leadership capabilities of the firm’s management.

Another aspect of the validation stages is the refinement of the production process and, more generally, the value chain as such. During the Ebola crisis in Guinea in 2014, Tinkisso-Antenna’s competitor PSI faced supply shortages and their chlorine products that were produced in the neighbouring Liberia could no longer be imported to Guinea. PSI turned to the only chlorine producer in Guinea, Tinkisso-Antenna, who decided to change the production process in order to produce PSI’s Sur’Eau. The production method for this chlorine product is different and based on calcium hypochlorite. This ingredient cannot be found in Guinea but must be imported, for example, from France as in the case of Tinkisso-Antenna. The change of procedure provides several advantages: it lasts longer, the chlorine concentration is higher, and the production process is easier and cheaper<sup>4</sup>. While these advantages are critical in a business environment marked by high uncertainty, this radical change raises questions about the initial business model and its sustainability. Using local resources and being independent from imports has initially been identified as a major advantage. Furthermore, cost-efficiency of the WATA devices could be improved if the production capacity can be expanded and amortisation is considered in utility calculations.

While the validation stage cannot be considered fully completed for Tinkisso-Antenna, the firm has already moved into the prepare stage in various aspects. Since a contract with the government has been signed, the social business serves customers all over the country. The sudden expansion of the intervention zone has brought the capacity of the firm to its limits. At the same time, the eight regions of the country are not covered completely, and market penetration remains low in many parts. Very remote villages cannot rely on the provision of public services and goods, but alternatives are often neither available. However, Tinkisso-Antenna has been growing gradually. With the competitor organisation, who engaged in social marketing activities most intensively, leaving the country, demand stimulation is to fall back significantly if Tinkisso-Antenna does not manage to raise funds to expand their program. The demand for chlorine products is fluctuating heavily. The socio-economic developments directly influence the buying decisions of the BoP – eating today or possibly suffering from water-borne diseases in the following weeks. A change of behaviour then is not only a question of willingness and discipline, but a question of possibility.

It becomes apparent that Tinkisso-Antenna faces several scaling barriers, while finding itself somewhere in-between the validate and the prepare stage. Scaling this pioneer social business will demand specific measures to be taken first, both internally and externally from the firm’s point of view. In order to overcome these barriers, various stakeholders and actors must get involved and push the agenda around safe water issues. These scaling challenges are discussed in the next chapter.

---

<sup>4</sup> This calculation disregards the initial investments.



## 2.4. Scaling Challenges

As the identification of the firm development stage of Tinkisso-Antenna has shown, the social business is currently facing serious challenges yet to be overcome in order to scale up. Because these scaling challenges arise in different spheres, this discussion will be based on the framework introduced in 1.4. The Challenges of Scaling. Hence, the different scaling barriers are categorized and discussed along the four dimensions firm, value chain, public goods, and government. However, it will become apparent that these different dimensions are highly interrelated. Hence, it is even more important that analyses include the full range of scaling barriers that affect market-based solutions and that broadly coordinated action is needed to overcome obstacles where firms are unable to effectively address key scaling barriers themselves (Monitor Deloitte, 2014, p. 11).

### 2.4.1. Firm

The first dimension of scaling barriers is on the firm level. While the business model itself had been proven operational and allowed the pioneer firm to reach temporarily the break-even-point in 2014, the public health situation and other hardly influenceable factors have threatened the business' viability seriously (see 2.4.3. Public Goods and 2.4.4. Government). In spite of the adequacy of the business model, several improvements should be considered.

Firstly, there have been difficulties with the chlorine production hardware, the WATA devices. These devices have been undergoing an extreme stress test under Guinean conditions. The national power grid is not reliable enough to run a steady production. Therefore, the devices have been powered through car batteries and with a diesel generator. The expenses for fuel are a major cost driver in the production. Tinkisso-Antenna's CEO has further indicated that there have been problems with devices going as far as some could no longer be used, and that also the climatic conditions in Guinea are challenging for the devices. The exact reason for the technical issues is difficult to determinate. However, the aggregation of all these factors make technical problems inevitable. Furthermore, the devices have been overused temporarily, for example, during the Ebola crisis when the production was increased significantly.

Such technical challenges with specialized equipment raise questions for the maintenance of such devices and, possibly, for a decentralization of the chlorine production in general. The centralized production in Guinea's capital gives advantage to a rigorous centralized quality control. The know-how and skills must not be transferred to remote areas and the country's capital offers an often better educated labour force and infrastructure. Disadvantage is the location of the production site and headquarters in Conakry, in the West of the country. N'zérékoré, a bigger city in the South-East of the country, is about 840 km away which translates in a journey by car of several days for goods. A decentralized production could eliminate these long distances. Especially for institutions that rely on higher educated employees such as health centres or schools, a decentralized production that can cover at least their own consumption is meaningful. However, in order to institutionalize the transfer of know-how, creating a centre of excellence would be meaningful.

A second effort in creating a decentralized chlorine production has been undertaken in 2018 in partnership with UNICEF and the Ministry of Health. UNICEF has financed the chlorine production hardware for 44 rural villages in the four regions Boke, Kindia, Kankan et N'Zérékoré. Installation of the devices and training for the local staff is provided by Tinkisso-Antenna. Additionally, the social enterprise has extended this offer commercially for enterprises and institutions with the installation and the first three months of maintenance included in the price.

For their own production purpose, however, Tinkisso-Antenna should consider a decentralized production site in the medium run if the road network is not considerably improved soon. Currently, the production is significantly reduced since funding for pre-financing the production is lacking. The relatively low demand is covered with the stock and profits are redirected into refilling the stocks.

This current dead-end situation exemplifies very much why Tinkisso-Antenna is struggling in achieving economies of scale. The production is hardly ever at its fullest capacity and customer demand is low (see 2.4.3. Public Goods). Investments in public education on water-borne diseases can soon be considered lost if new marketing activities and awareness raising campaigns are not expanded soon. While the firm’s infrastructure costs, not enough profits can be made to increase production and scale the business as such. This cost position is not efficient and cannot be sustained for long. The margin and, therefore, the product prices would have to be raised significantly – a strategic decision which customers could not bear. Surveys in 2009 (Aydogan & Heierli, 2010, p. 42) and 2014 (Bühlmann & Heierli, 2014, p. 127) have indicated a by customers preferred price of 2’000 to 3’000 GNF and 5’000 GNF respectively. These findings must be treated carefully because Guinea experienced fluctuating inflation rates over the past 10 years (TradingEconomics, 2018) among other factors limiting interpretation. However, the surveys show the budget restraints with which the targeted customers are confronted.

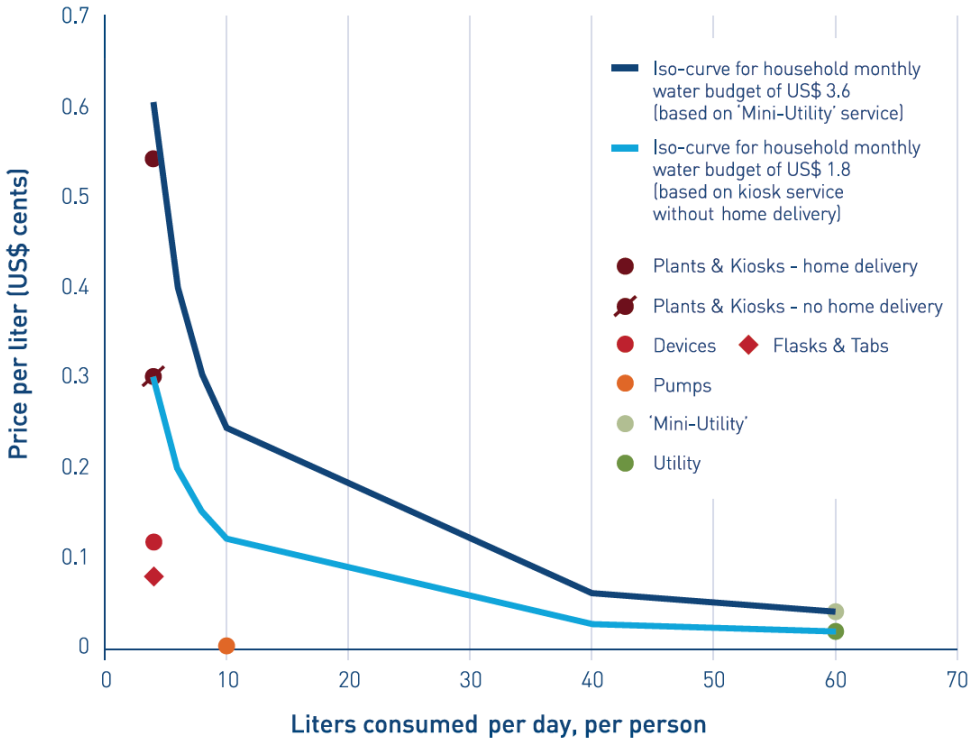


Figure 5 - Observed daily spend on safe water (price and quantity) in light of total monthly household water budget (HYSTRA, 2011, p. 6)

Additionally, the price for end-consumers is difficult to control. Tinkisso-Antenna’s profit margin is partly shared as intermediaries benefit from a lower price than the one asked from end-customers. Experience has shown that several intermediaries asked higher prices than agreed on with Tinkisso-Antenna. Furthermore, several products designated for free distribution by international organisation have been reappearing for sale in stores. Such price changes translate in additional costs for customers, unjustified profits for intermediaries and an ineffectiveness of the free distribution of chlorine products. Tinkisso-Antenna has, therefore, started to print end-prices on their chlorine bottles and to label products designated for free

distribution as such. However, to control such manipulation at the end of the value chain is very challenging.

Overall, the current price of 6'500 GNF (CHF 0.72) can be considered unaffordable for parts of the Guinean BoP population but leaving Tinkisso-Antenna with a margin of around 60% depending on the production method – if the production is used to capacity. However, with current sales numbers the business is financially still not sustainable (see 2.3. Firm Development Stage). Given the product prices of less than 1 USD, a lot of products must be sold in order to generate profits that expand the freedom of action, in spite of the high margin. Additionally, the costs for demand stimulation in form of social marketing activities are extensive and the socio-economic improvements in the country are rare and exclusive. BoP customers need to be subsidised in order to radically improve the country's health situation.

Such subsidies, or generally funding, are difficult to obtain for a social business in Guinea. Tinkisso-Antenna's CEO indicated to be confronted with the "accusation of benefit" regularly. The concept of social business, a financially viable firm who provides sustainably social value, is widely unknown in Guinea. Governmental support is rare as officials focus on cooperation with larger international organisations with deeper pockets. International organisations often depend on working closely with the local government and favour their international partners in contracts as Tinkisso-Antenna's CEO has indicated: UNICEF, for example, relied regularly on the chlorine supply by PSI, a competitor who imports their chlorine products from Liberia. Furthermore, certain funds of development agencies are allocated to non-profit organisations, a condition that clearly excludes effective social businesses from accessing such funding. According to Tinkisso-Antenna, UNICEF had also refrained from supporting social marketing activities of the social enterprise because these activities aim to promote a product that is marketed commercially by a firm that is profit-oriented – the broader social objectives and the sustainability of such a market-based approach are ignored regularly. Therefore, it is a challenge for Tinkisso-Antenna to attract donors. Furthermore, the legal form of a limited liability company comes with further challenges (see 2.4.4. Government).

The lack of capital is a central barrier for Tinkisso-Antenna. The social enterprise can only offer very low rates of return on investments as the demand must be stimulated continuously for the foreseeable time. The firm is currently far from making profits and if there were any, they had to be reinvested to increase production or finance social marketing activities. It becomes apparent that this situation also impedes the further firm development in a broader sense. As discussed (see 2.3. Firm Development Stage), larger investments are necessary in order to scale the social business and prepare the market and the firm's ecosystem. A vertical integration of the value chain could lead to a decrease of variable costs: The cost for solely the bottles are considerable and fluctuate – Tinkisso-Antenna is at the mercy of the monopolist. A recycling scheme for the bottles is also inexistent, although Tinkisso-Antenna has tried to reuse the bottles. However, the price to prepare the used bottles – washing, new label and new cap – is superior to the price of buying new bottles. The bottle manufacturer himself has apparently no interest in recycling materials, too.

While obtaining and selling carbon credits can unlock an additional source of funding within the next few years, Tinkisso-Antenna needs a major donor now. Given the low return on investments, philanthropic capital would be more adequate.

The interest of the Antenna Foundation in further investments has apparently decreased. Misunderstandings and diverging expectations and objectives have seriously harmed the trust between the two partners. The foundation's primary focus lies on improving the life of the BoP population with technological innovations. Therefore, they expect the social enterprise to serve

the poorest, possibly in the most remote communities. Serving these customers is expensive for Tinkisso-Antenna because of the long transportation distances and the client's budget restrictions. The sales in the capital and in regions closer to the production site comes with a higher profitability for the firm. The profitability objective is crucial for the survival of the firm and should not be left out. However, Tinkisso-Antenna has lost sight of the financial viability from time to time. During the Ebola pandemic in 2014 and 2015, the demand for chlorine products increased dramatically. PSI's products from Liberia could no longer be imported to Guinea. The actual competitor of the social business asked Tinkisso-Antenna to produce the competitor chlorine product "Sur'Eau". To support one of the largest stakeholder in the water sector and in order to contain Ebola, Tinkisso-Antenna applied a new production method based on calcium hypochlorite – the one used by PSI. The ingredients had to be imported from France or the United States. Furthermore, Tinkisso-Antenna took a big financial risk in pre-financing the demanding purchase order of PSI. After the delivery, it took PSI several months to pay their bill. This delay brought the social enterprise to the brink of insolvency. This seemed to be a calculated risk that PSI accepted: The international NGO explained to Tinkisso-Antenna's CEO that the delay in payment was a "stress test" for the social business – an approach that lacks legitimation and common sense.

Not including enforceable sanctions right in the contract with PSI was not the only mistake during the time of crisis. On demand of the Ministry of Health, Tinkisso-Antenna decreased the prices for its chlorine products for institutional clients and NGOs. This price reduction seriously harmed the financial viability of the firm: At the end of the pandemic in 2015, the social enterprise was confronted with an overall loss. This loss came with simultaneously occurring accounting mistakes and, therefore, the initial business report indicated a profit at the end of the Ebola crisis. While these mistakes could be identified during two external revisions, such mistakes hint to internal insufficiencies related to skills and know-how. However, professional education, skills and know-how can be difficult to find on the Guinean labour market. Besides technical and managerial skills, the firm lacks English skills and statistical skills. The former could enhance the capacity of the employees to access sources of knowledge in English, while the latter would favour the creation of a coherent and precise monitoring system.

Asked why the social business would take such a financial risk as they did during the recent pandemic, Tinkisso-Antenna's CEO explained that the team felt a moral obligation during the Ebola crisis to help as many people as possible, no matter the costs and risks. While such an approach is honourable, it was an unwise business decision. Given the demand and the restraints for competitors, Tinkisso-Antenna could have exploited its monopolist position. While a price increase would have raised questions about the social orientation of the firm, demanding the regular price with a margin that can sustain the business would have eliminated the financial risks and strengthened the enterprise in this time of crisis. But the primary concern was with social need, what was ultimately not sustainable in business terms.

The firm is trying to recover ever since: social marketing activities cannot cover all parts of the country, the production is not at all at capacity because of lack of capital to pre-finance the production, and external funds could not yet be obtained – the Swiss partner is reluctant and international organisations could apparently not identify the potential of this pioneer firm. Funds provided by Antenna for the production had been used by Tinkisso-Antenna for social marketing activities without prior discussion with the partner. The decision was based on the pressure coming from expiring products and the low demand at the time. However, using the funds allocated to the production was short-sighted and excluding the partner in such a decision surely has damaged the trust.

In conclusion, several scaling barriers can be found on the firm level. Resolving these challenges is critical for the survival of the firm, its financial viability and further for the scaling of the social business. However, Tinkisso-Antenna's challenges are not limited only to the firm level but can be found along other dimensions such as the value chain.

#### 2.4.2. Value Chain

Scaling barriers are often interrelated across the various dimensions proposed in this analysis (Monitor Deloitte, 2014, p. 82). Hence, several value chain challenges have been mentioned in relation with the analysis at the firm level (see 2.3.4.1. Firm).

One of these challenges at the level of the value chain comes with the adoption of a new production method based on calcium hypochlorite. The main ingredients applying this method must be imported from France or the United States. The purchase of these ingredients is more expensive and increases the dependence on partners in foreign countries. The transport across countries comes with further risks or costs such as delays, changes in the currency exchange rate and customs charges.

However, further impediments to the production would be detrimental. The current production capacity could hardly cover the demand of the country's entire population if demand was high and steady. If a lasting change in behaviour among the Guinean population could be sustained, the capacity of the production site would have to be increased. However, given the current demand and the meagre efforts in order to stimulate demand, such plans remain projects of the future.

Even more important are efficient logistics then. The incoming orders must be covered with the remaining stock and the production process is initiated complementary if the stocks are not sufficient or must be refilled. This step-by-step process can cause time delays and might influence customer satisfaction. However, distribution and transportation in Guinea is itself an immense challenge: The demand is fragmented, the communities geographically dispersed, leading to high transaction and transportation costs. The state of the road network is a further challenge impeding an efficient distribution over long distances as in the case of Guinea. Therefore, the transportation is slow, the capacities very limited and the last-mile-distribution to very remote villages sometimes simply impossible to realise. The very same difficulties come with the supply of components for the repair and maintenance of devices such as the WATAs.

Such difficulties could be more easily overcome if the social enterprise could rely on the provision of support services in its ecosystem. Unfortunately, the Guinean economy is widely underdeveloped and only a few sectors such as mining are generating a National income. The resource-rich country has attracted massive Chinese investments in exchange for concessions on iron and bauxite (Reuters, 2017b; Reuters, 2017c; Reuters, 2017d) – offers that seem to be acceptable to the Guinean government. The wider economy and the population, however, does not significantly benefit from such projects. The development of other sectors such as services and manufacturing are continuing to stagnate (World Bank, 2017) and GDP per capita has not significantly increased (UNICEF, 2017b). For social businesses as Tinkisso-Antenna, this situation translates into few opportunities to outsource some of the firm's activities and, therefore, it must organize itself.

The intermediaries such as the regional health centres in Guinea are also on their own. The financial situation of these health centres is often so disastrous that they must steer their cash-flows pragmatically. Hence, they cannot pre-finance the sales of chlorine products and Tinkisso-Antenna must assume the costs for their stocks. Furthermore, several health centres did not use the profits stemming from the chlorine sales to pay their bills with their supplier Tinkisso-

Antenna but used the funds for other pressing issues. This exemplifies the desperate situation of the health centres, which lead effectively to a loss for the social enterprise.

These public health institutions are not the only one let alone in Guinea. While there are various projects to improve the livelihood of the population, the communities are primarily on their own. Subsidies and, more generally, support from international organisations or the national government come only regularly in times of crisis (see 2.4.4. Government). Therefore, the purchasing power of BoP communities remains low and their budget restricted. Many face trade-offs between buying food or decreasing the risk of water-borne diseases – a decision between immediate consequences and a future risk. This context underlines the challenges coming with efforts to sustainably change the behaviour of targeted customers. Furthermore, it becomes apparent that investments in chlorine products are somewhat limited: customer feedback has shown that Tinkisso-Antenna's customers can afford rather small weekly investments than paying a larger amount for chlorine products once a month. However, their willingness to pay for chlorine is relatively low because chlorine products are considered to be 'push products' (see 1.3.2. Push Products). Additionally, free distribution of these products raises the question for customers why to pay for such products in the first place – "It will be distributed for free when the need is excessive". Market mechanisms are abolished and efforts to develop markets sustainably destroyed. Therefore, the willingness to pay is low, "also partly due to the fact that chlorine has traditionally been distributed for free by donors and NGOs" (HYSTRA, 2011, p. 123).

This is not favourable to the efforts of Tinkisso-Antenna to prepare markets and enhance the involvement of its targeted customers into self-reliant clients. Offering locally produced products itself is a challenging enterprise in Guinea: The perception of Guinean products among the population is that they are of poor quality. Guineans put their trust rather in established international brands, despite higher prices. Hence, it is difficult to convince customers with the fact that Tinkisso-Antenna's products are produced in Guinea, contributing to the national income and generating incomes for local families. Furthermore, brand loyalty can also be considered as relatively low as Tinkisso-Antenna's experience has shown. Although the risk-averseness of the customer might lead to further purchases of the same product if satisfied with the promised customer proposition, marketing efforts or simply lower prices can influence the purchasing decision significantly. The competition of substitute products such as filter systems come as another challenge in establishing a trusted brand.

The coordination among different actors and competitors in the sector of (safe) water in Guinea is relatively low. Competitive instincts dominate the arena as the example with delayed payments by PSI has shown (see 2.4.1. Firm). The so-called WASH cluster organized around UNICEF and composed of various NGOs, engaged in the improvement of the accessibility to safe water, is the central coordination platform in Guinea. The cluster convenes regularly with representatives from government and international organisations. Different projects are identified every year, funds from donors and government allocated and time-planning over the year is aligned. However, when participating himself in such a WASH conference in 2017, it was indicated to the author that, for example, the allocated funds for different projects have never reached the implementing partner and none of the planned projects could be successfully realized in 2017. While coordinating the various key players in the sector is crucial, the practical fruits of these projects in Guinea seem highly questionable. Lastly, this example, again, underlines the central role that local governments play in improving the country's public health situation and the limits with which international organisations are confronted.

But coordination is not only essential on a sector level. Tinkisso-Antenna has built up partnerships and business agreements with many small and big actors. Many of these partnerships are

informal and base on the personal relationship between both sides. The informality of relationships and contracts can enhance the effectiveness of operations if shifts and adjustments can be implemented quickly. However, this informality causes also uncertainty because agreements might be disrespected without any further sanctioning mechanism. Additionally, handling many small and possibly informal partnerships requires a great organisational effort and, hence, time.

It has been shown that various challenges along the value chain exist and impede scaling of the social business and the firm development as such. However, the conditions for businesses in Guinea, especially for pioneer social enterprises, are challenging and demand a high level of adaptation. This context will be further discussed in the next sub-chapter on Public Goods in Guinea.

### 2.4.3. Public Goods

The difficult business conditions in Guinea have already been mentioned in various sections of this thesis. Indeed, the ecosystem for businesses in Guinea can differ quite heavily from the situation entrepreneurs face in developed countries.

Potential customers of chlorine products in Guinea lack awareness and receptiveness. Many parts of the population rely on traditional water sources such as rain and surface water or wells. Some water sources have been used over generations and it is difficult to explain why the natural springs used already by ancestors should now pose a health risk to this generation. Strongly embedded traditional beliefs and practices are a major constraint to a behavioural change by Guineans. The daily routines would have to change, and new practices internalized. Such changes will only be sustainable if the person can be convinced to do so by intrinsic motivation. However, the targeted customers are often not aware of the problem and its underlying logic, neither of possible solutions to it. If at all, the education in biology can be expected to be rudimentary and, for example, the process of water contamination must be explained to unaware potential customers carefully with the help of analogies from their daily life – BoP customers want to see “proof”. A common misperception is that water treatment is only necessary when the person is sick (HYSTRA, 2011, p. 47) or during the rainy season. However, contamination of water and water-borne diseases can occur all over the year and precautionary measures should be taken daily.

The understanding of problem and solution must be complemented with an understanding of the future benefits an investment such as the purchase of chlorine products can provide. This value is not clearly and readily apparent to most targeted customers. The BoP customers are highly risk-averse because of their limited financial means and economic vulnerability. Hence, Tinkisso-Antenna includes comparisons of the costs for the treatment of water-borne diseases and the costs for prevention of such diseases in their educational campaigns. One aspect impeding the effectiveness of marketing generally is the fact that the purchasing decision and power mostly lies with the man of the household, while the household’s woman is the responsible person for all issues around water, food and such. Nevertheless, social marketing is meaningful because once a person is informed and educated on the issue at hand, this person can pass on that knowledge within its social network, e.g. the family.

However, engaging in social marketing activities can create a “free rider problem”. Possible solutions to issues related to contaminated water, e.g. chlorine products, are widely unknown to the population, especially in rural areas. These products are typically promoted in educational campaigns. However, such social marketing activities often only propose one

possible solution/product instead of informing more broadly about the problem and many different solutions, from which possibly only few are available and accessible for parts of the population. Each entity, therefore, promotes its solution to the problem individually. While a firm such as Tinkisso-Antenna can invest in raising awareness for problems related to contaminated water and their chlorine products, the decision on how to confront these problems lies with the customer. Hence, the benefits of prior investments in educational campaigns are difficult to harness by an individual actor as they are non-excludable: The potential customer might understand the problem at hand but decides to purchase the competitor's product instead. It could be the case that alternative solutions are more adequate given the personal background and individual practices. The situation, however, creates incentives for social marketing agents to inform about and recommend only their own product line – a form a prisoner's dilemma.

One major player engaging in social marketing activities in Guinea was Population Service International: The US-based organisation PSI Guinea was “established in Guinea in 1991 with the goal of using social marketing to improve reproductive health and prevent the spread of HIV/AIDS” (PSI, 2018a). The NGO expanded their portfolio over the years and their social marketing campaigns further covered issues such as childhood diseases, unplanned pregnancies and female genital mutilation (PSI, 2018a). PSI became one of the key development agents in Guinea by time and contributed to several achievements and successes. However, PSI had to face also several fall-backs: According to PSI's COO, Peter Clancy, the environment of corruption was a critical issue for the NGO, leading to a more cautionary approach with local personnel. Relying on local personnel is a continuous challenge and preventive measures must be taken to prevent and eliminate corruption. But despite Codes of Conduct or rigorous screenings during the recruiting process, no organisation can eradicate corruption completely, especially in developing countries. This difficulty, among other reasons, led PSI to exit Guinea by the end of 2018 as PSI's COO indicated to Tinkisso-Antenna, although no official announcements can be found yet. The fact that the public is still not informed several months before the organisation is said to exist the country hints to an inadequate exit plan, if one is in place. Left-over products have been donated to the government who is reselling them to prices of their choice. Indicating that this could lead to market distortion and threatening the social business, the COO Clancy implicated to the author in a meeting in 2017 that “it is better than nothing”. Accepting such a possibly negative impact when leaving the country seems to be short-sighted and rather ruthless. It appears that PSI is not pro-actively seeking to close the void they are likely to leave behind with their exit from Guinea. Hence, Tinkisso-Antenna pro-actively reached out to PSI to avoid a loss of their valuable brand. The social business could successfully convince the local branch of PSI to transfer the licence for Sur'Eau to the local firm.

This is a critical step for Tinkisso-Antenna: PSI invested huge sums in social marketing activities in Guinea every year, developing the brand of Sur'Eau. This investment becomes apparent with one simple example: Many users call all chlorine products “Sur'Eau”, no matter if it is a Chlore'C chlorine product produced by Tinkisso-Antenna. The brand “Sur'Eau” has assumed the label for all chlorine products. Losing such an investment by taking the product line off the market would set back educational efforts probably by several years. Furthermore, with the exit of PSI, the largest player investing in social marketing activities is disappearing. No successor has been named yet, but the COO indicated that if there would be a successor, this would rather be an international actor again, as PSI perceives no local structure to be competent enough, with enough funds, and with sufficient integrity. Tinkisso-Antenna was advised to secure external



funding from donors before it could assume the position of PSI in Guinea, regardless their decade-long experience and expertise.

A further obstacle for planning and implementing social marketing activities is the actual lack of market information. National statistics are relatively poor and much data on country and population is not available or estimated. Some villages are so remote that hardly any information on them is collected, their needs and preferences are unheard. Obtaining this information is a costly enterprise. Visiting these communities comes with long and dangerous travelling on very poor roads. In some instances, translators are necessary to allow the communication between different local languages. Tinkisso-Antenna's experience has also shown that some interviewees would simply give the answer they expect the interviewer to like. This is one reason why each question should be discussed without time pressure, allowing the interviewee to truly grasp the essence of the question and give a meaningful feedback.

Such a monitoring system is not yet established practice for Tinkisso-Antenna. Although the staff is regularly engaging with the population, they collect information only selectively, which allows for a qualitative analysis, however, not such much for quantitative analysis, which would be important for more educated strategic decisions on the business side. The relationship to the Guinean population remains informal and development agents and entrepreneurs have to make their most educated guesses as it appears.

The targeted customer on the other side of the interaction between social entrepreneur and client has to put her/his trust in the agent or rely on trustworthy sources to verify information. The public in Guinea is most often badly informed. One of the key factors influencing this is the adult literacy rate of 32% (UNICEF, 2017b). The primary school net enrolment ratio of 76% also leaves plenty of room for improvement. Given this lack of access to information sources or capacities to understand them, building up a relationship of trust to the individuals in a community is essential for educational campaigns to succeed, and to convince customers to purchase the products as well as to change their behaviour. International organisations try to help to set standards and guide the population with brochures and other informative material. Why this can be problematic shows the experience of Tinkisso-Antenna during the Ebola crisis in 2014. UNICEF (2017a, p. 29-30) implemented a strategy to counter Ebola based on three goals:

- 1) "to stop the outbreak through actions at community level;
- 2) to prepare for outbreaks in additional countries;
- 3) to contribute to maintaining or building back better of the primary health care and other social systems in the most affected countries."

The first goal was pursued with an intensive information campaign ranging from TV spots to door-to-door visits. The population was informed on how to avoid the virus by using sanitary products such as chlorine. UNICEF (2014, p. 4) distributed and recommended flasks of 0.7% chlorine solution among the Guinean population. This is the same chlorine concentration as the products of PSI. The NGO is also listed as participant of the crisis committee (UNICEF, 2014, p. 4). The chlorine produced with the WATA devices based on salt and water can only reach a concentration of 0.6%. The method based on calcium hypochlorite can produce solutions with concentrations up to 8%. However, a 0.6% chlorine solution can still effectively serve as disinfectant for water, food and sanitary equipment – proportions change. Therefore, it seems unreasonable for an international organisation to willingly exclude the local product from their recommendations. Furthermore, the different chlorine products with various concentrations that could be found on the market led to confusion among the population. Tinkisso-Antenna's CEO indicated that parts of the population would use far too concentrated chlorine, for example, for the treatment of water as the chlorine concentration across products ranged

from 0.6% to at least 5%. This turned out to be too much calculation for a traumatized country with a poor educational system.

An inclusion of local entrepreneurs would have supported also the pursue of UNICEF's third goal of their response to Ebola, improving the "primary health care and other social systems". Supporting and developing local (chlorine) production facilities would surely have had a more lasting impact on the country's health situation. *Au contraire*, Tinkisso-Antenna was pushed to change their production method to a method based on imported products from the US and France. Furthermore, they supplied chlorine to their competitor who could not get his "locally produced" chlorine products from the manufacturer in Liberia into Guinea. The competitor PSI, in turn, delivered to UNICEF. PSI claims on their website that "PSI/Guinea used its procurement channels to provide large quantities of Sur'Eau water treatment solution, hydro-alcohol gel and soap for hand-washing stations" (PSI, 2018b).

Reviewing this process, a paradox reveals itself, where international actors seem to contract each other, leaving out the local structures that come out of the crisis with an overall loss endangering the sustainability of the social business.

In general, international organisations must get involved with the private (business) sector more regularly and intensively. Instead of pushing locals out of the market, international organisations should act as facilitators and enhance the capabilities of organisations and firms that create social value. It must be noted, however, that UNICEF had run several projects with Tinkisso-Antenna who eventually failed due to mismanagement on the side of public authorities and officials. On the one hand, governmental support is crucial in order to implement long-lasting projects improving the livelihood of citizens. On the other hand, the entanglement with government appointees can lead to inefficiencies and become more an obstacle for a smooth implementation. Instead of turning to other international actors, it could be wise for institutions such as UN agencies to turn directly to the private sector and seek partnerships. Local structures should leave a crisis empowered and possibly in a better situation than before. While a crisis such as the Ebola pandemic in 2014 comes at the cost of the entire population, the monetary investments in form of financial assistance should aim to provide benefits in ways that can sustain over time and beyond the current crisis. If chlorine is not imported but the local chlorine production significantly developed, the impact of an autarch chlorine production structure will render chlorine imports unnecessary. However, the UN differentiates between urgent relief in emergencies and development programs. Indeed, in crises such as the Ebola pandemic in 2014/2015, urgent relief and immediate direct actions are of the highest priority. But from a strategic point of view, it could be more effective to look beyond the regular partners and include the strengthening of local relief structures, including social businesses, in the objectives. Such an approach would not only fight the symptoms but engage with the problems. In spite of an implementation that is lagging behind, the UN has already recognized on a global strategic level the value of engaging with the local private sector. UNICEF (2016, p. 5) wrote in its "Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016-2030":

*"Complementarity [humanitarian and development programme efforts] also means that emergency response programmes should work when possible within national policy frameworks and engage existing local stakeholders (including the private sector) to contribute to long-term goals and capacity building while responding to immediate humanitarian needs."*

As much as such partnerships could be impactful and improve the livelihoods of many people, obviously, neither international organisations nor the private sector can fill all voids from government inaction or incapacity. This becomes nowhere more apparent than in Guinea: Firstly, electricity supply on the national grid is unreliable and unstable. If there is any access to the national power grid at all, several blackouts a day must be expected. This is one of many reasons why Guinea lacks a broader production industry.

Secondly, the road network is underdeveloped all across the country with few exceptions. The supply of goods across the country is unsteady at best. The lack of supply further leads to an extensive overuse of materials and goods such as devices and machines.

The traffic in Guinea, especially in the capital Conakry, is chaotic: only informal driving rules seem to exist, signalisation is widely inexistent, and a few police or army officers at best desperately try to guide cars past each other, if not stopping them for dubious reasons. Their wages are so low that they must rely on an additional income generated through corruption and with bribes. It happens that crossroads are simply blocked with cars resulting in incredible delays. Hence, every transport is risky and costly.

Thirdly, water pipe systems can be found in the capital Conakry in the best case but are lacking completely outside bigger cities. The telecommunication networks cover surprisingly much of the country, where still impenetrable jungle can be found, but also this service does not run all the time. Mobile phones basically offer the fastest access to the internet, the actual speed, however, is very slow. While 85,3% of the population in 2016 used mobile phones, only 10% used the Internet (UNICEF, 2017b). This impedes greatly the productivity in the country and, for example, web-based applications cannot be used effectively. Furthermore, research and organisation via online services take much more time. This implies how difficult reaching these population segments can be. Marketing strategies must carefully be adapted to meet the capabilities of the targeted customers, especially technical ones.

The aforementioned lack of infrastructure is also exemplary for the weak, although partly growing, national economy: the GDP of Guinea in 2016 amounted to 8'200.25 Million US Dollar, relatively low compared to other countries in the region such as Senegal (14'683.70 Million USD), Mali (14'034.98 Million USD), Ivory Coast (36'372.61 Million USD), Ghana (42'689.78 Millions USD), but among countries with more challenging conditions such the neighbouring countries Liberia (2'101.00 Million USD) and Sierra Leone (3'736.59 Million USD) (World Bank, 2018a). The GDP per capita of Guinea was around 661.5 USD in 2016 (World Bank, 2018b). The net official development assistance for Guinea in 2015 amounted to 538.45 Million US Dollar, 8.65% of Guineas Gross National Income in that year (UNICEF, 2017b).

The latest statistics from 2012 estimate that 35.3% of the Guinean population lived with less than 1.90 USD a day and 55.2% lived below the national poverty line (World Bank, 2018c). The rural poverty headcount ratio at the national poverty line was with 64,7% even higher in 2012 (World Bank, 2018d). The population has grown ever since to some 12'395'924'000 people with 38% living in urban areas (UNICEF, 2017b). Most of these population segments have only a very poor access to health facilities and services. UNICEF (2017b) estimated that in 2015 only 22% of Guineans used basic sanitation services overall, in rural areas only 15%. In total, 67% used basic drinking water services, in rural areas only 55% of the population (UNICEF, 2017b).

This results to a very difficult health situation in many parts of the country. This is also expressed in other health indicators: The mortality rate for children under 5 years was 89 of 1000 children in 2016 (UNICEF, 2017b). While it is difficult to count or estimate how many cases are related to water-borne diseases, diarrhoea is a wide-spread danger to young children in Guinea. UNICEF's (2017b) most recent survey revealed that 34,3% of the children under the age of 5

years suffered from diarrhoea in the two weeks preceding the survey and received oral rehydration salts. While the survey can serve as an orientation, these indicators cannot reflect the reality and the situation in the many remote villages that go unreported and are not captured by statistics.

In the village Diecke<sup>5</sup>, for example, the health centre with three rooms and one health agent must cover the needs of a community of about 7'000 people who live in the area around the village. Furthermore, these health facilities lack even basic medical supply, resulting in a situation where the sick are widely delivered to their faith. This poor public health situation can be found in most rural areas and also the public health situation in the capital is only slightly better for those who can afford it.

In many instances, the Guinean government fails to provide public goods such as in the sector of health, security, and, more generally, facilitation nationwide and continuously. In some cases, private organisations or entrepreneurs try to fill these voids, but see themselves confronted with a nearly impossible challenge.

However, the trust in government officials and representatives from government institutions is very low. This affects also health facilities. The Ebola crisis destroyed the trust in the public health system. The population witnessed how even health agents such as doctors and nurses were infected with the virus and died in the following. In many cases, medical standards, preventive measures and procedures had not been respected, leading to an infection with the medical personal. Soon Guineans stayed away from health facilities altogether and disrespected the advice from public authorities as the communicators were suffering themselves. This vicious circle exacerbated the crisis and destroyed the trust of citizens in doctors. More and more, the population sought help with traditional doctors, whose treatments are normally cheaper than conventional medical treatment. Often, these traditional doctors enjoy a better reputation among the community. In 2017, Tinkisso-Antenna implemented with the German Institute for Medical Mission (DIFÄM) a pilot project to reinforce the trust of the population in the medical personnel in selected villages. While funds for expanding this program are lacking, the pilot project made it clear that more efforts in this direction are needed and that the Guinean population has not yet recovered from the national trauma caused by the Ebola pandemic.

In conclusion, the provision of public goods is very poor in Guinea. The public health situation is bad to catastrophic with reoccurring outbreaks of pandemics such as Cholera. The government widely fails to improve the situation. Possible reasons for these failures and other obstacles for the private sector caused by the government will be discussed in the next sub-chapter.

#### 2.4.4. Government

It has been outlined in the first part of this thesis how essential government engagement is to facilitate private sector development and create social value for the population of a given country. The government engagement in Guinea, however, can be considered relatively poor. While the country's national budget is naturally limited due to its rather weak national economy, the available financial resources are not invested efficiently and sustainably. The development, e.g. of the mining sector, benefits only selected parts of the population. Furthermore, the widespread corruption among government officials is crippling development – Guinea ranks 148<sup>th</sup> out of 180 countries in the Corruption Perception Index with a score of 24 out of 100 possible points (Transparency International, 2018). The country has grown less corrupt

---

<sup>5</sup> The author visited the village in August 2018 personally.

though since 2010 (The Economist, 2018). However, funds regularly disappear into the private pockets of officials, impeding the implementation of projects. Is a project or business profitable, attempts by the government to take over or get involved in the project are likely as it has been the case for Tinkisso-Antenna. Further, the example of decentralized chlorine productions in cooperation with UNICEF and regional authorities in 2009 illustrated how the work with government appointees and corruption can lead to inefficiencies and render a project useless (see 2.2. Project Presentation). Tinkisso-Antenna indicated that government appointees sometimes lack the necessary expertise or skills. Occasionally private partners are forced to cooperate with rather shady players that are proposed by the government. Rent-seeking and nepotism are omnipresent in Guinea and businesses are having a hard time trying to avoid such informal and sometimes illegal activities.

The government can become an obstacle to projects very easily. The governance structures in Guinea leave plenty of room for obstruction. Firstly, the presidential system of the representative democracy concentrates wide-ranging competencies centrally. Secondly, a project might depend on the approval of several ministries. In practice, this proved to be a major obstacle. It happened that agreements with the Minister for Health were then rejected by the Minister for Economy, putting an end to the project. Inclusive businesses “do not automatically win favor with the political classes” (Monitor Deloitte, 2014, p. 76). Ethnic and partisan lines can be another obstacle to cooperation. Hence, it happens that many envisioned projects are never implemented or finished. Projects planners then have to secure funding independently from government and public authorities. Additionally, the political reality is a source of uncertainty. Government forces and opposition have regularly violent clashes. In 2013, the country experienced several waves of massive clashes around elections and alleged manipulations (Reuters, 2013). These tensions have not decreased. During the author’s stay in 2017, it came to several demonstrations in the capital Conakry and other cities. In Boké, a police station and a gendarmerie were burned down, and young people demonstrated saying that “bauxite mining has brought constant pollution and noise but no jobs or services like water and electricity” (Reuters, 2017a). In February 2018, five children died in a fire related to riots around the prior election (Reuters, 2018a). Only a month later, riots in Conakry over several days cost, again, the lives of several people (Reuters, 2018b). The ethnic trench is deep and further political tensions can be expected as the current President Alpha Condé may have ambitions to change the constitution and run for a third term as Guinea’s President. He argued “that African presidents should not have term limits, because these get in the way of them carrying out ambitious long-term projects” (The Economist, 2018). He may have a point there, only few long-term projects that benefit the wider population have been implemented though. Parts of the population are losing patience and seem to be more and more ready to demand change with all means on the streets.

It can be stated that a sustainable development of local structures is often opposed to the opportunistic short-term goals of Guinean politicians. Many officials fear to lose their positions should the government change or be taken over by another ethnic group. In their perception, they are offered a unique position for maximal personal enrichment over an only short period of time. Therefore, many will try to financially exploit their professional positions to its fullest for the benefit of their family and future generations. Furthermore, as long as the country is developing, external funds from foreign national governments and development agencies will pour into the country, increasing incentives to redirect parts of this huge sums for personal use. For the same reason, it serves the government to manipulate national statistics to paint the picture of “the country they need” in order to secure external funding. In times of crisis such as

during the Ebola pandemic, a lot of additional funds are directed towards the trouble spot. Furthermore, partnerships with international organisations and large foreign NGOs are much more preferable to the local government than partnerships with local organisations and firms that rely on much smaller budgets. A further factor fuelling the competition between local structures and international organisations is the fact that these international organisations are excluded from regulations in many instances. In Guinea the international organisations benefit, for example, from tax breaks, while local social businesses do not benefit from any exclusions. There are no legislative provisions that recognize the difference to commercial businesses. This translates in higher prices of local (social) products, which lowers the affordability and attractiveness for such products.

However, it becomes apparent that the financial incentives put government officials in a position where they have only little interest to improve the socio-economic situation of the Guinean population sustainably and durably. Additionally, interventions on the short-term such as distribution of medical material among the population provides the government with legitimacy and political support. Costly long-term projects that would improve the situation sustainably gain less public attention and, therefore, are not as politically valuable.

The development sector has become an industry embedded in the local economy. This industry is marked by a drive for self-preservation where new projects are drawn up and additional money is allocated to every year. The major players in the game support each other and prefer their peers even over locals as the experience of Tinkisso-Antenna implies. For local entrepreneurs and organisations, however, there is no way around international organisations. As the experience of Tinkisso-Antenna has shown, the easiest way to get governmental support is by recommendation of international institutions. Funding outside the framework of development agents and international investors are very difficult to obtain, if at all. Firms cannot count on grants or funding from government.

In terms of facilitation, UNICEF created the coordinating organ of all key players engaged in the water sector in Guinea, the WASH cluster. Its objective is the coordination of projects of various organisations, institutions and firms, as well as facilitation of their implementation (WASH, 2016). However, this cluster is widely depleted from the government. As mentioned before (see 2.4.2. Value Chain), none of the planned projects was successfully implemented in 2017 because the promised funding never arrived with the individual implementing partners. Planning and convening alone, unfortunately, cannot make up for missing resources.

But also, other forms of governmental facilitation for the private sector is lacking in Guinea. Tinkisso-Antenna's CEO indicated that there is no major research conducted by the government. Most national statistics are several years old and are based on estimations. Additionally, international organisations provide some data collected within their activities. However, most information must be obtained individually and separately with great effort. More generally, entrepreneurial risks are not limited by government institutions. Each project and business must rely primarily on its own resources and capacities. In many instances, these must be developed internally as, for example, the public education system fails to provide the essential knowledge and skills to students to successfully find a way into the labour market.

The education system in Guinea poses many different challenges to the improvement of the livelihood of Guineans. As discussed in previous chapters (see 2.4.3. Public Goods), many parts of the Guinean population are badly informed about the issues of contaminated water and water-borne diseases. This lack of awareness can also be considered a missing public good. It is in the strong interest of national governments that the local population understands the problems they face regularly. Only then the citizens are empowered to actively seek an adequate solution to their problem. Public authorities are supposed to have the responsibility

to inform the population and facilitate efforts of partners. For example, to enhance the impact of market-based approaches and implement sustainable solutions, the Guinean government could focus more on the development and preparation of markets. A sense for financial transactions and self-dependence must be passed on to customers. The potential client must take responsibility for his own life, assessing solutions to personal problems, and identifying the value of adequate products and services fulfilling the personal needs. Only then, a willingness to pay can evolve and the population can become a "development agent" themselves. The free distribution of goods to the population does not educate them to be responsible and self-dependent, but lets the beneficiaries remain in a relationship of dependence.

In conclusion, the involvement of the national government is critical to the improvement of the public health situation but can be a source of ineffectiveness and obstruct the implementation of projects aiming at improving the livelihood of the population. Only if public authorities start to truly cooperate with private partners, effective and sustainable development can happen. Therefore, it is important that the capacities the government and the integrity of government officials are build up and reinforced. Foreign donor countries, development agencies and international organisations play a central role in pushing these issues on the agenda.

As for Guinea, government authorities need to seriously commit in supporting sustainable and durable change. For this to happen, the political pressure must be increased, bad practices among officials eliminated and a broad cooperation across the international, national and local level initiated.

## 2.5. Opportunities for Tinkisso-Antenna

The previous chapter has shown the broad range of scaling barriers Tinkisso-Antenna is currently confronted with. The firm can proactively engage with certain issues in order to resolve some of these barriers. However, coordinated actions from the social business's broader ecosystem are necessary to overcome all obstacles, scale the firm's operations and activities, and develop the entire sector. Before recommendations for different stakeholder are outlined in the next chapter, several opportunities for Tinkisso-Antenna are being discussed in this sub-chapter. However, it must be noted that these suggestions have not undergone rigorous feasibility studies but summarize favourable factors or windows of opportunity that could be worth being examined further.

What is generally in favour of Tinkisso-Antenna's business model is, on the one hand, the fact that Guinea is a water-rich country and untreated water is available to many. On the other hand, water contamination is widespread and water-borne diseases cause severe health problems among the population. Tinkisso-Antenna can provide an adequate solution with their technical innovative low-cost chlorine production that could rely only on local resources. While the market has been shared with PSI for many years, the exit of PSI and the transfer of the licence for Sur'Eau gives Tinkisso-Antenna the opportunity to assume the role of the central actor in this sector. In terms of sustainability, no other social project in Guinea can rely on a truly local production which comes with the advantage of independence from long distance transport of goods. The financial side of the business, however, poses an obstacle to expand Tinkisso-Antenna's role in Guinea. These aspects will be further discussed in 3.1. Recommendations for Tinkisso-Antenna.

In the meanwhile, the social business must focus on their core business. Their distribution channels must be kept intact in order to secure the survival of the firm. One of Tinkisso-Antenna's primary advantages is their expertise and their relationship to the Guinean

population. Developing this expertise further can help attract the attention of larger organisations as well as the public authorities. In case of another emergency health situation, Tinkisso-Antenna must try to be better integrated in the coordination of the response and receive its fair share if goods and services are offered.

More effective marketing techniques could help stimulating the demand, which is dearly needed. Marketing tools should be adapted to even better fit the educational capacities, needs and preferences of the targeted customers. Integrating local knowledge could help to effectively transmit core messages. This requires an understanding of the daily life and habits of targeted customer. The intensity and scope of such social marketing activities, however, remain limited as long as no additional funding can be secured. Therefore, innovative and cost-effective marketing strategies are even more important. Given the scepticism and risk-averseness of many Guineans, sponsored trials with selected persons in villages over a certain period could help to reinforce the impact of word-to-mouth marketing. Such a sponsoring should be advertised broadly among the community and further. The effects of the chlorine treatment of the livelihood of the test person could then also be discussed publicly. Such sponsoring must be communicated in ways that do not impede the willingness to pay, but increase it. Chlorine products need greater attention in Guinea. Dispensers in large number near water sources such as wells could gain the attention of the surrounding people.

Obtaining the licence for Sur'Eau gives Tinkisso-Antenna also the opportunity to strengthen the brands of chlorine products and may also allow to implement a coordinated and more beneficial price strategy. Once the impact of social marketing campaigns unfolds and the demand for chlorine products actually translates into profits for the firm, the new awareness for treated water can be commercially exploited. A symbol could be introduced, a label that indicates the use of chlorine products, e.g. in restaurants. If the use of chlorine is influencing the buying decision of clients, the incentives for owners are set to put up such a symbol. Peer pressure and a decrease in sales or visits could push others to adapt their behaviour. This must be controlled regularly in order to keep the reputation of the label intact. The certification of these labels could extend the portfolio of activities of the social business.

Tinkisso-Antenna puts a lot of effort in proactively seeking cooperative projects and partnerships. This will remain an essential aspect of the social business. The firm cannot improve the health situation in the country on its own. Strategic partnerships reinforce the impact and offer new opportunities. While door-to-door visits and small-scale educational events remain a central tool to reach the rural communities, Tinkisso-Antenna could approach other corporations and major employers in Guinea. If these stakeholders and public authorities can be convinced to introduce awareness raising programs within their firms and agencies or to subsidise the purchases by employees, it could have the potential of influencing the behaviour of many families. Reasoning around a healthy staff resulting in an increase in productivity might convince certain CEOs. The beneficiary families, however, would most likely not belong to the poorest segments of the Guinean population. But the approach could improve the coverage of cashflow needs of the social business.

Once the firm can rely on a steady demand and cashflow, the firm could find new ways to offer their product to the targeted customers. While many families in Guinea lack actual cash, they often could trade their time. If Tinkisso-Antenna is not dependent on a cash payment, for example, from rural clients, they could accept no-cash propositions. One way to invest this time effectively could be engaging in social marketing activities or support projects of the firm with their own set of skills, if possible.

Recruiting "Ambassadors" for this change of behaviour and chlorine products could also be important if ever a recycling scheme would be introduced. Tinkisso-Antenna's CEO indicated



that today, paradoxically, the cost for the recycling of Chlorine bottles is higher than purchasing new bottles from the monopolist who himself also has no recycling structure or process in place. Bottles would have to be cleaned and equipped with new labels and lids. Given the cost pressure, this is currently no viable option for the social business. In the long run, however, recycling the bottles would improve the environmental sustainability of the firm and help counter the symptoms of the grave waste problem in Guinea. The "Ambassadors" could collect the used bottles of an area and organize the return to the production facilities. But the success of recycling also widely depends on clients, especially the willingness to correctly dispose old bottles and the willingness to purchase used and cleaned bottles. Tinkisso-Antenna once established a refill system. Despite the lower price of GNF 2'000 (back then about 0.26 USD), the clients seemed to prefer to purchase new bottles (HYSTRA, 2011, p. 123).

In addition to cooperative clients, implementing such a recycling program requires either large investments to build up own facilities or the cooperation and willingness of the bottle manufacturer in Guinea.

Given the reluctance of this monopolist so far, a vertical integration could be very attractive for Tinkisso-Antenna if the necessary funding can be brought up. This would likely have a significant positive effect on the margin and overall profits. Furthermore, the firm would be less exposed to fluctuating prices and gain more independence.

Another option avoiding ownership could be the negotiation profit-sharing schemes with suppliers and contractors. Financial incentives could reinforce high quality standards or possibly unlock unexploited potential for both.

As previously discussed (see 2.4.1. Firm), a horizontal expansion, e.g. decentralized chlorine production sites, could also offer several advantages to Tinkisso-Antenna. Another way to overcome the mentioned distribution challenges (see 2.4.2. Value Chain) could be to share channels with other larger companies distributing their goods across the country, e.g. Coca Cola. Their distribution channels might even be better developed and institutionalized, from which Tinkisso-Antenna could benefit.

Such new distribution partnerships could also create new opportunities beyond Guinea. Although the social business is currently struggling in Guinea, the scope of the Ebola pandemic has revealed the vulnerability of the entire region. Chlorine production facilities could also be very meaningful in the neighbouring countries like Sierra Leone or Liberia. However, the social business in Guinea must successfully be scaled up in Guinea prior to that.

### 3. Recommendations

Aside the analyses and the selected opportunities presented at the end of the previous chapter, this thesis seeks to provide a range of more specific actions that could be realised. However, what is the most adequate course of actions remains to be the decision of the local leadership of this social business that can already look back on several achievements and successes. This thesis has shown the diverse nature of business problems in Guinea. Success or failure can depend on small details during project planning and implementation. Therefore, certain business decisions are best made by informed local people that can grasp the full extent of a decision. Stakeholders from the broader ecosystem of the firm can support the firm to make informed decisions or facilitate their efforts in other ways.

The recommendations are split into four sub-sections: for the firm, for public authorities, for not-for-profit institutions and partners, and for other market participants. Tinkisso-Antenna can certainly take a range of unilateral actions in order to improve the firm's viability and the public health situation in Guinea. However, the key actor in improving the national health situation and empowering the private sector is the local government. They guarantee and promote universal service. It must actively coordinate the efforts of all stakeholders and create conditions where social actors can exploit their full potential and unfold the greatest impact on the population. Some approaches aim only to serve as alternatives until public services are regularly provided in these intervention zones. In this sense, all not-for-profit organisations and possible partners must come together in order to establish an effective development regime, reinforce each other's operations, and achieve economies of scale where possible.

HYSTRA (2011, p. 113) suggested that existing "devices, flasks and tabs" solutions to extend safe water access to the poor "struggle to achieve more than 20% [...] penetration in the communities they serve". This indicator might have slightly improved since the study was published in 2011, but the authors observation still supports this finding for the case of Guinea. A broader coordination among all stakeholders, with each partner focusing on its comparative advantage and a specific area where each actor is most effective, would fundamentally increase the impact of all activities. The messages to be transmitted during social marketing activities of different players in the water sector could be better aligned, reinforcing each other and offering a broader informative picture. This would empower customers to find the most adequate solution for the personal needs out of a broad range of acceptable and effective solutions.

#### 3.1. Recommendations for Tinkisso-Antenna

The various scaling barriers for Tinkisso-Antenna have been outlined and discussed (see 2.4. Scaling Challenges). Action along multiple dimensions are necessary to overcome these obstacles. Many of these objectives must be pursued simultaneously because of their interrelation. Immediate measures might be more easily to be implemented on the firm level, where the company enjoys more independence, decision-making power and a certain degree of autonomy, compared to encouraging action in the broader ecosystem.

What is central now is that Tinkisso-Antenna does not give up its processes and relationships they have built up with great effort over all these years. A lot of time and money was invested to build up the capacities, skills and know-how as well as infrastructure that the firm relies on today. The relationship and production devices must be maintained, even at low production levels. Such structures have in the meanwhile evolved beyond informality in some cases and

many processes can be considered institutionalized. The lack of finances for investments is a great obstacle, but when opportunities offer themselves to Tinkisso-Antenna, it should try to achieve a better cost-efficiency in the production. For example, the excessive use of fuel to run the WATA devices must be substituted with energy from more sustainable and cheaper sources. As discussed, one of the major cost drivers is also the purchase of the bottles. While the social business negotiation power towards this monopolist can be considered very low, the manufacturer might be convinced to support the social project at some point in the future. However, gaining independence with a vertical integration could also be an advantageous option for Tinkisso-Antenna. Further, a horizontal expansion with decentralized production sites could help to overcome distribution difficulties. A comprehensive approach would be needed to guarantee the smooth transfer of skills and know-how and ensure high quality standards. Furthermore, it would be profitable for the social business to integrate these decentralized production sites in their firm structure. Acting as mere technical consultant and doing the maintenance of the devices in autonomous chlorine production sites can serve as a complement source of income. It is questionable, however, if a business model solely based on such customer propositions could be financially viable. From a business perspective, integrated decentralized production sites would leave the social business with a margin on the chlorine solution and could sustain the business from sales on the long term. This might be necessary to guarantee a supply across the entire country – some supply chains might have to be cross-financed. Given the already relatively low demand for chlorine products, losing further potential customers due to “competitive” structures could further threaten the social business. Moving into new fields of business, however, will be vital for the survival of the business because the water sector will evolve and customer’s needs shift. Tinkisso-Antenna is already testing new approaches: In 2017, a program was launched to include graduates in the operational affairs of the company. The former students are offered the opportunity to gain practical insights into business affairs complemented with instructions by individual team members related to their respective responsibilities. For Tinkisso-Antenna, the pilot project brings new innovative spirits together that can help develop marketing strategies and improve existing techniques. Furthermore, the social business started in 2018 to offer cleaning and maintenance services for water tanks that are used to collect water and supply the respective household. Such business innovations are crucial. Already now the firm struggles with unsteady cashflows and has not even enough funding to pre-finance the production of its chlorine products. The production not at capacity cannot generate significant profits. Stabilizing the cashflow and securing additional funding, therefore, are of the utmost importance. The firm needs to contract large regular customers to raise the production level. Philanthropic investors, foundations and development agencies, must be attracted and convinced of the potential of this pioneer firm in Guinea. These investors are barely accessible for locals, which make strategic partnerships that can pave the way even more important. In the best case, Tinkisso-Antenna and their Swiss partner Antenna Technology can resolve their issues and start over again after a clean cut. The foundation can either expand their involvement with the firm, financially and otherwise, or assume an intermediary role to bring the social business in touch with organisations or corporations that are more resourceful. Especially UNICEF remains a key partner in Guinea. The international organisation not only enjoys rather wide-reaching influence within the government, but it is the key coordinator of activities in developing countries and of crisis response. This institution must be pushed to implement their own global strategic goals and reinforce public-private partnerships. UNICEF has further the financial means to support large-scale educational campaigns or subsidies for the poorest BoP segments. Furthermore, the organisation can help to promote the concept of

social businesses publicly and in government circles. Social businesses must be recognized as the central partner in development efforts they are and should benefit from similar exceptions (e.g. tax breaks) as NGOs in order to enhance the affordability of the products and strengthen the sustainable chlorine supply in Guinea. If this cannot be achieved, a viable option for Tinkisso-Antenna would be to separate again the business and social side of the entity. On the business side, the firm would only focus on the chlorine production and the commercial distribution. The financial sustainability and guaranteeing the ongoing operations would be the central objective of this structure. On the social side, the NGO could continue to exist and work closely with the firm. All social marketing activities would be organised and implemented by the NGO. Gaining more independence could possibly also increase the effectiveness of social marketing strategies. Furthermore, the "profit accusation" would fall off, paving the way for the NGO exploit new financial sources not accessible for market-based approaches. Additionally, the firm could pledge to transfer profits or parts of it to the NGO in order to further stimulate the demand. In turn, the NGO orders products from the firm. The expertise of these two structures would be very distinct which might reinforce the perceived capability and potential of both, opening new opportunities for partnerships. Additionally, the business entity might be enabled to offer better returns of investments, at least at some stages of firm development, which could attract more commercial capital and boost firm development. Such an approach could possibly provide advantages for both, getting the business back on track and intensifying the educational efforts for the Guinean population.

However, in order to convince big players such as the UN of the potential of Tinkisso-Antenna, the firm must identify the key indicators influencing the decision-making within the UN agencies. Quantitative data gains more and more prominence and serves as basis for decisions around social projects. Therefore, Tinkisso-Antenna should develop a precise monitoring system that translates the firm's activities and impact into comparable, meaningful indicators that can actually convince representatives that must act on the basis of terms imposed on them. It seems as if Tinkisso-Antenna must better sell their expertise and capacities.

Such datasets from a monitoring system could also help to take more informed strategic decisions within the firm, enabling the leadership to better steer the social business and keep the balance between business and social goals. Besides, monitoring systems are a central requirement for the trade with carbon credits with which Tinkisso-Antenna is trying to start with. Furthermore, the firm needs to better manage their external relations. Comprehensive and complete contracts for partners and customers must be developed that, for example, also cover issues such as delayed payments and introduces sanctions. Loopholes must be eliminated. Further outbreaks of pandemics are likely to happen if the public health situation is not significantly improving in Guinea. Therefore, the firm must be prepared in case of a next crisis. Cost-covering price schemes must be found and possibly already negotiated with the central stakeholders. The social business is not in the position to accept further "bad deals" that endanger its financial viability. The external relations must be formalized, multiply beneficial for all parties, and high risks and certainty eliminated where possible. Eventually, it is in the interest of all stakeholders in the sector of water to strengthen local structures and limit the country's dependence on foreign aid and goods, such as chlorine products, especially during crises.

Tinkisso-Antenna finds itself at a crossroads. It appears that the social business has been pushed back into the Pioneer Gap (see 1.2.5. The Pioneer Gap), regardless of all achievements in the past decade. To a certain extent, the firm is at the mercy of its ecosystem – international organisations, government, local NGOs and capital providers. External support is much needed to secure the survival of this socially valuable structure in Guinea. Not only internal factors hinder

the social business from scaling up. Instead, it is a consequence of the functioning of its broader ecosystem and its underlying logic.

Nevertheless, building and scaling new business models takes time. Research in India, for example, “suggests that new inclusive firms take more than a decade to achieve a reasonable level of scale” (Monitor Deloitte, 2012, p. 6). Given the many crises this pioneer social business has endured over the past 10 years, its survival and persistence are already a remarkable achievement itself, not to mention the number of beneficiaries.

### 3.2. Recommendations for Public authorities

The public authorities have been an ambiguous player in the water sector in Guinea. The government has sometimes quite actively engaged in emergency relief but failed to implement long-term projects that aim at sustainably improving the public health situation and provide public services across the country at a high standard. The recommendation of the HYSTRA research group from 2011 holds true also seven years later: “Public authorities (whose responsibility is to guarantee universal public services) will need to facilitate the work of these new hybrid players who seek to solve the safe water access issue while not becoming dependent on grants and subsidies” (HYSTRA, 2011, p. 18). Investments in developing public water infrastructure and informing the population are absolutely necessary and cannot be provided solely by the private sector, nor international organisations. Markets must be prepared, and industries need facilitation. Successful business models must be replicated, and local enterprises incubated. Public institutions must engage in such efforts cooperatively and collectively as scaling barriers stem from various aspects of companies’ ecosystems. Facilitators could work together with the government and with the “regulator [to get] ahead of the curve of actual regulation, to head off the risk of inhibitory or inappropriate regulation”, which proved to be a successful strategy in other countries (Monitor Deloitte, 2014, p. 50). A balance of self-regulation and legislation to introduce an adequate incentive system are possibly the most effective approach. However, “industries can also overheat when the sheer force of commercial investors’ expectations overwhelms self-regulating mechanisms that worked perfectly well in the earlier stages of growth” (Monitor Deloitte, 2014, p. 75). Processes and institutions might have had an impact on environment and society that have been acceptable in early growth stages, but scaling up creates externalities that are not.

One of the major obstacles to create and scale new social businesses is the cost of social marketing campaigns that are required “to drive lasting behaviour change, trigger sufficient demand and ensure regular use” (HYSTRA, 2011, p. 45). Extensive user education requires large investments and public authorities should actively engage in informing its population in order to facilitate and de-risk market entries. The government could also support the supply to the most remote communities, financially or technically. The government could also broadly promote many different adequate solutions meeting the needs of the population. However, such promotion would have to be planned and carried out carefully in order to not discriminate any market participants or other stakeholders. First steps in this direction have been undertaken by public authorities when Tinkisso-Antenna’s product was put on the national list of medicine requiring pharmacies to have the product on stock.

However, the government should also limit its role to tasks that meet its capabilities. The experience has shown that certain operations are better led by the private sector in order to be more efficient. It turns out that “direct government interference in cooperatives’ affairs and the imposition of political appointees actually strengthened barriers to scaling” (Monitor Deloitte, 2014, p. 66). If the situation around corruption not significantly improves, all efforts remain limited in their effectiveness. Hence, public authorities willing to change the status quo

should act as facilitator to the best of their ability and engage in partnerships on equal terms. Such public-private partnerships could unfold a great impact in Guinea and result in a significant improvement of the livelihood of large parts of the population.

### 3.3. Recommendations for Not-for-Profit-Institutions and Partners

A visit in Guinea can truly open one's eyes. Travelling from village to village, a scenery unfolds that is hardly graspable thinking of all innovative technologies that exist today and all the resources and wealth there is. Many Guineans are more than willing to improve the situation in the country themselves, to provide for their families and to contribute to the national economy. However, already their most basic needs can often not be met, complicating their lives. Health issues suffocate the best-intended efforts, causing huge costs for households and nation, not to mention the ones that die, e.g. as a result of water-borne diseases. Aside the great need for educational campaigns to illustrate causalities of the problems and explain possible solutions, the most important key factor is to provide the essential goods cost-efficient and in sustainable ways. This is the essence of the business model of Tinkisso-Antenna. Despite all obstacles, this social business has endured over 10 years in a country that faced deep-rooted political struggles, one of the worst pandemics of the decade and offers barely any perspective for businesses that do not radically exploit weak regulation or personal relations.

However, the current state of the firm will hardly allow it to scale up further, nor sustain. Either the CEO drastically turns around the whole entity or the firm further shrinks before possibly disappearing altogether. The third and most beneficial option for all stakeholders would be the renewal with its Swiss partner or a new partnership. For the former, both partners need to honestly assess their situation and resolve all issues in order to build up a trustful relation again. The foundation would have to be willing to leave the social business with even more financial room to manoeuvre for the moment, although collective decision-making, a steady flow of information and a realistic financial planning should come along with it. Given their shared experience, however, it is questionable if both partners are even ready for a fresh start. Further, the necessary financial investment in Guinea and in the social business might exceed the capacity of the Antenna Foundation. Possibly a conglomerate of donors, who are yet to be found, could collectively support the pioneer firm. In the best case, a major organisation or corporation decides to step in while leaving Tinkisso-Antenna's independence and autonomy widely intact. This partner should act as facilitator, offering best advice or mediation. Monitor Deloitte's survey suggested that "at the value chain and public goods levels, the majority of respondents who wanted help preferred to receive the money, but at the government level, they would rather have a third party intervene directly" (Monitor Deloitte, 2014, p. 83). The negotiation power and possibilities for local actors and outsiders are simply different.

First investments by funders must be made in an extensive education campaign across the country. Subsidies for the BoP could be meaningful depending on the economic development at the time or in case of a significant deterioration of the health situation in the country. Without serious demand stimulation, no business with push products can sustain in Guinea.

If a single donator cannot solely stem the financial burden of such efforts, an orchestrated action including all key players is the best option. The scarce resources must be invested intelligently, maximising the benefit for the population. Safe drinking water and disinfected spaces are in the interest of all individuals and entities based in the country. The objective should be to establish a "culture of water treatment" among the Guineans. Already children must be aware of the problematic and demand treated water from their parents, what is already happening in some families today. All stakeholders must pro-actively help to establish such a culture, respecting the traditions and the ethnic culture in acceptable ways. The

economic reasoning around investments in health products must be omnipresent – the scarcer the resources, the more investments are assessed critically.

Only based on a steady or even growing demand, suppliers of products and services with social value can effectively build up an enterprise, scale it, and sustain it. This is not the case for Guinea today and it appears that all influencing factors have catapulted the social business deeper back into the Pioneer Gap (see 1.2.5. The Pioneer Gap). After establishing a precise and meaningful monitoring system, the firm will hopefully be enabled to convince potential investors or donors of the impact of this local structure.

Beside its fundamental financial needs, the firm is continuously in need of support for the formal side of things. The application for the trading of carbon credits is a good example to illustrate the sometimes bureaucratic and administrative challenges to company must master. Such formal processes can be demanding for the firm and outsourcing such activities can be a huge relief and open up new opportunities. The validity of the finding of the HYSTRA research group in 2011 remains unchanged: “Not-for-profit institutions and philanthropic players/donors will be critical in helping to harness the power of commercial players by contributing to industry building efforts, and establishing industry support platforms” (HYSTRA, 2011, p. 19).

Monitor Deloitte (2014, p. 10) correctly stated that the focus must be expanded “from just building inclusive firms, to building inclusive industries”. Scaling barriers are not only found on the level of the firm, but in the “industry ecosystem” around it. A growing sector is also attracting a growing number of clients – and *vice versa*. Healthy competition can lead to better customer propositions, more efficiency and sustainable business practices. However, it should not hamper the replication of successful business models when meaningful. Promising market-based solutions that are commercially viable and benefit the poor must be supported and scaled. Only then the dependence from foreign aid that remained in place in many African countries over the last few decades will start to decrease.

The aforementioned “industry support platforms” can also include non-financial contributions. NGOs could, for example, help measure the impact of the intervention, provide additional data or pave the way for social businesses in other ways. On a coordinative level, they could help to overcome collective action problems. Free rider problems in social marketing activities must be pro-actively and collectively resolved. It cannot be that “even NGOs active in this field are not attempting to spur the development of competitive industries, but rather stay focused on growing their own operations” as the HYSTRA research group (2011, p. 9) stated. NGOs tend to be convinced of their approach and spend little time unlock unexploited potential by engaging with peers. However, not directly involved players could be in an even better position to advocate for certain needs.

Possible facilitators could be foundations and aid donors, multilateral development agencies, NGOs, state agencies, industry associations, investors or corporations. Especially multilateral agencies such as the UN must eliminate discrepancies in their strategic objectives and the practices on the ground. Emergency aid and sustainable development goals must be better aligned in order to reinforce each other. However, external support and bottom-up approaches are limited and depend on simultaneous government action and cooperation.

### 3.4. Recommendations for other Market Participants

The environment of households in Guinea can differ considerably as well as individual family's health situation. Different needs and practices result in different preferences with regard to solutions. A variety of different solutions, therefore, can be meaningful and contribute to the improvement of the livelihood of the entire population. However, too often key players, especially when they meet on commercial markets, do not interact respectfully enough and

in ways beneficial for all. Instead of putting pressure on each other's operations, alliances must be created, for example around social marketing campaigns (HYSTRA, 2011, p. 50). High impact activities are very much needed in Guinea. Mission-driven players in developing countries should pro-actively screen their environment in order to identify potential partners and overcome collective action problems. Their focus should go beyond traditional partners because innovative ways to align multiple objectives must be found. Hygiene and sanitation messages could be coupled with education of safe water practices to increase the lasting adoption of appropriate behaviour (HYSTRA, 2011, p. 19). But even partnerships with distributor of commercial goods could offer opportunities to lower costs given the difficulties arising from the poor infrastructure. All entrepreneurs and organisations in as difficult conditions as in Guinea are likely to be dependent on strategic partnerships. In some instances, best practices or know-how could be shared without endangering own operations. But it is difficult to urge competitors or monopolists in a relatively strong bargaining position to give up additional gains related to their power position. Argumentative reasoning must focus on the shared objectives and the additional benefits for people and nation. Such cooperation will, however, remain being at the mercy of the counterpart and their goodwill. The very least is a truthful and fair interaction without unnecessarily endangering the operations of peers.



## 4. Conclusion

The main objective of this thesis was to identify scaling barriers obstructing the firm development of the Guinea-based social business Tinkisso-Antenna. A first theoretical part informs in a general manner about stages of firm development, needs and challenges at each stage respectively, discusses important lessons learned from BoP markets, and identifies role and responsibilities of different stakeholders.

This theoretical approach to creating and developing a social business in developing countries is further complemented with an in-depth single case study of the social enterprise in Guinea. Within the project presentation, the project history and the business model outlined. Further follows Tinkisso-Antenna's position in the framework of the different firm development stages. The central sub-chapter identifies in detail the various scaling barriers Tinkisso-Antenna currently sees itself confronted with. Recommendations to different stakeholders are then formulated in a third chapter. These recommendations outline the approach each stakeholder should apply ideally, leaving room for detailed plans on how to engage and interact.

A proper analysis of these obstacles is crucial in order to determine a strategic response and coordinate action among all stakeholders. It has been shown that a lack of finance, government support, international facilitation and market coordination are primary barriers for Tinkisso-Antenna to sustain their business. Scaling the firm's operation is currently unrealistic given the developments in Guinea's aid sector, the political arena and due to a very low demand on the customer side. Social marketing activities are at their lowest level since the social business was founded. Significant investments in educational and awareness campaigns are necessary and require an orchestrated action of all stakeholders that genuinely seek to improve the health situation in Guinea.

The social business itself depends also on a further infusion of capital in order to increase production levels and develop its distribution channels. An adequate partner or donor relying on sufficient means must be found within the year. Many parts of the BoP population are still excluded from the provision of essential goods and public services. Alternative solutions, however, reach this remote communities hardly better. These communities are very difficult to reach due to the long distances, poor road network and the lack of other transportation means. Provisioning goods and services there is a costly enterprise from which many stakeholders shy away. This is where market-based approaches come into play. Alternatives to certain public services can be provided cost-efficiently by the private sector, given that certain conditions are fulfilled. Government facilitation – public awareness programs, business-friendly regulations and financial support – is crucial to exploit the full potential of such enterprises that seek to provide social value. The risks around market entries must be decreased effectively and local firms incubated. Additionally, the government must put long-term strategic plans in place. The objective of governments in developing countries must be to assume its responsibilities related to public goods and services in the long run and build up capacities in order to guarantee a smooth transition. Multilateral agencies and the private sector can be included as partners in this endeavour. To achieve such high-level social goals as guaranteeing a broad access to safe water, all involved parties must come together and push the agenda. This is also essential to create a regime that can successfully meet challenges yet to come.

Reaching a certain scale will resolve not all problems and risks. Obviously, serving now millions instead of thousands of people itself comes with a whole new array of challenges and barriers to be resolved. These at-scale challenges are not focus of this thesis, but rather the creation and early stage development of social enterprises.

The methodology and approach of this thesis further implies several limits. For one, the BoP is treated as a homogeneous group whereas there would be distinctions to make by culture, income, ethnicity and many indicators more. Other stakeholders are also treated as rather homogenous groups. This is illustrated by the "government" that subsumes groups of officials that can be considered party fragmented or split in Guinea. Conclusions drawn from an analysis based on homogenous groups of stakeholders first have to undergo a reality-check prior to implementation.

Another limit of this analysis arises from its focus on a single case which implies a rather subjective point of view on the situation in Guinea. Furthermore, not all stakeholders have been satisfyingly questioned regarding the issues at hand. Among the main sources for this thesis was the personal visit by the author in 2017 and the locally collected impressions and information. Information on Tinkisso-Antenna, the project's history and the many developments between the respective parties, have mainly been provided by the social business' CEO and staff. Many information is difficult to obtain because the data is not properly collected and certain incidents not sufficiently documented. It seems to be even more important to capture these events and draw conclusions. Incomplete documentation or diverging information from different internal sources have generally been an obstacle to a clear reconstruction of the firm's current situation and the project's history. This could turn out as a serious limitation to some of the findings elaborated in this thesis. This offers opportunity for further research of this social business. A more quantitative analysis of Tinkisso-Antenna's financial situation could be meaningful in order to define meaningful objectives.

The relationships between the various stakeholders in Guinea must be re-assessed and collectively defined. The actors must draw their lessons learned from the past and constructively work together in the future. All these stakeholders are limited in their actions and aspirations by their natural restrictions. Each one has distinct areas of action and, therefore, can only fulfil its respective role at its best and facilitate the efforts of other stakeholders. Multilateral agencies cannot act on the behalf of local governments, nor can it exclude them. The necessity of close cooperation in order to achieve social goals must be the pivotal point for all efforts in this direction.

Speaking of the public health situation, improving the access to safe water only reduces health problems around contaminated water and water-related diseases. But the public health situation is obviously influenced also by other factors such as sanitation or the practices of medical professionals.

Additional efforts should be spent on research on how to build up the capacities of the Guinean government and how to structure projects and their funding in order to guarantee an effective implementation.

An analysis on possible ways to improve distribution channels across the country could be interesting from an investment point of view.

With regard to foreign investments, a more thorough study of relations between Guinea and France, the US or China could be interesting and shed further light on dependencies on the political and economic level. Additionally, market research in Guinea could reveal important information for strategic planning.

Finally, the ambiguous role of multilateral agencies and foreign NGOs in reinforcing or damaging local structures should be discussed more intensively. Certain approaches appear to be counterproductive, resulting in the obstruction of efforts by local actors that find themselves in a powerless position. The discrepancies between global strategies and objectives and the actual action in beneficiary countries must be eliminated.

However, the changes that can be observed on a global strategic level in international organisations and state agencies leave room for optimism that ineffective traditional aid models are overthrown and replaced with more effective and sustainable mechanisms that improve the livelihood of people on the one side, and effectively decrease the financial burden in the long run on the other side.

In conclusion, all stakeholders in Guinea must better work together to master the challenges ahead. This coordination must especially integrate local structures. Therefore, international actors must review their internal guidelines.

Tinkisso-Antenna's future remains unclear. Either the social business experiences substantial help or their activities will remain limited and its impact insignificant. This would be an immense loss of potential given the effective and feasible business model that breaks with traditional approaches.

## Literature

- Aydogan, O., & Heierli, U. (2010). *Opportunities and Limits of Business Approaches for Poverty Alleviation. A Case Study of Marketing Safe Water in Guinea to the Bottom of the Pyramid*. St. Gallen, 2010.
- Bieger, T. (2015). *Marketing concept - the St. Gallen management approach*. Stuttgart UTB, 2015.
- Bühlmann, A., & Heierli, U. (2014). *Marketing safe water to the base of the pyramid-lessons for scaling up a social enterprise in Guinea*. St. Gallen, 2014.
- Grove, A., & Berg, G. A. (2014). *Social Business : Theory, Practice, and Critical Perspectives*. Heidelberg: Springer.
- Idowu, S. O., Capaldi, N., Fifka, M. S., Zu, L., & Schmidpeter, R. (2015). *Dictionary of Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. Cham Springer International Publishing, 2015.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. *Journal Of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models : Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Berlin: Springer
- Moyo, D. (2009). *Dead aid. why aid is not working and how there is a better way for Africa*. New York Farrar, Straus and Giroux, 2009.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation. a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Toronto Flash Reproductions Ltd., 2010.
- Prahalad, C. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River, NJ Wharton School Publishing, 2005.

## Online Sources

- Antenna. (2017a). *Annual Report 2016*. Retrieved from <https://www.antenna.ch/wp-content/uploads/2017/04/Annual-report-2016-Antenna-Foundation.pdf>
- Antenna. (2017b). *Maxi-WATA Operating Instructions*. Retrieved from [https://www.antenna.ch/wp-content/uploads/2017/08/Instruction\\_Maxi-WATA\\_en\\_2017.pdf](https://www.antenna.ch/wp-content/uploads/2017/08/Instruction_Maxi-WATA_en_2017.pdf)
- HYSTRA. (2011). *Access to Safe Water for the Base of the Pyramid. Lessons Learned from 15 Case Studies*. Retrieved from [https://static1.squarespace.com/static/51bef39fe4b010d205f84a92/t/51f23b56e4b05adf4a8ee570/1374829398315/Access\\_to\\_Safe\\_Water\\_for\\_the\\_BoP\\_FULL\\_REPORT.pdf](https://static1.squarespace.com/static/51bef39fe4b010d205f84a92/t/51f23b56e4b05adf4a8ee570/1374829398315/Access_to_Safe_Water_for_the_BoP_FULL_REPORT.pdf)
- International Labour Organization [ILO]. (2018). *World Employment Social Outlook. Trends 2018*. Retrieved from [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf)
- Monitor Deloitte. (2012). *From Blueprint to Scale. The Case for Philanthropy in Impact Investing*. Retrieved from [https://acumen.org/wp-content/uploads/2017/09/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing\\_Full-report.pdf](https://acumen.org/wp-content/uploads/2017/09/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing_Full-report.pdf)

- Monitor Deloitte. (2014). *Beyond the Pioneer. Getting Inclusive Industries to Scale*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-monitor-Beyond-the-Pioneer-2014-04.pdf>
- Population Service International [PSI]. (2018). *At a glance*. Retrieved from <https://www.psi.org/about/at-a-glance/>
- Population Service International [PSI]. (2018a). *About PSI Guinea*. Retrieved from <https://www.psi.org/country/guinea/#about>
- Population Service International [PSI]. (2018b). *PSI Guinea. Solutions*. Retrieved from <https://www.psi.org/country/guinea/#solutions>
- Reuters. (2013a). *Two more killed in Guinea as protests spread*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/guinea-clashes/two-more-killed-in-guinea-as-protests-spread-idUSL6N0BXK3S20130305>
- Reuters. (2013b). *Security forces break up Guinea opposition funeral march*. Retrieved from <https://uk.reuters.com/article/uk-guinea-clashes/security-forces-break-up-guinea-opposition-funeral-march-idUKBRE92714Z20130308>
- Reuters. (2017a). *Guinea rioters burn down police buildings in mining town, 17 wounded*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-guinea-mining/guinea-rioters-burn-down-police-buildings-in-mining-town-17-wounded-idUSKCN1BW32Y>
- Reuters. (2017b). *China's Chalco plans \$500 mln investment in Guinea bauxite project*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/guinea-mining-idUSL8N1L23SN>
- Reuters. (2017c). *China to loan Guinea \$20 billion to secure aluminum ore*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-guinea-mining-china/china-to-loan-guinea-20-billion-to-secure-aluminum-ore-idUSKCN1BH1YT>
- Reuters. (2017d). *Guinea gives go-ahead to \$2.8 billion Chinese bauxite, aluminum investments*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-guinea-mining/guinea-gives-go-ahead-to-2-8-billion-chinese-bauxite-aluminum-investments-idUSKBN1EN19P>
- Reuters. (2018a). *Five infants die in Guinea in fire linked to post-election riots*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-guinea-politics/five-infants-die-in-guinea-in-fire-linked-to-post-election-riots-idUSKBN1FR1WX>
- Reuters. (2018b). *Two killed in third day of Guinea riots*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-guinea-protests-mining/two-killed-in-third-day-of-guinea-riots-idUSKCN1GQ2CY>
- The Economist. (2018). *Alpha's bet*. Retrieved from <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2018/04/26/guineas-president-alpha-conde-hints-that-he-may-scrap-term-limits>
- TradingEconomics. (2018). *Inflation Rate Guinea*. Retrieved from <https://tradingeconomics.com/guinea/inflation-cpi>
- Transparency International. (2018). *Corruption Perception Index*. Retrieved from [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)
- UN News. (2015). *UN declares end to Ebola virus transmission in Guinea; first time all three host countries free*. Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2015/12/519082-un-declares-end-ebola-virus-transmission-guinea-first-time-all-three-host#.VoPY3PkrIgs>
- UNICEF & WHO. (2015). *Progress on Sanitation and Drinking Water. 2015 Update and MDG Assessment*. Retrieved from [https://data.unicef.org/wp-content/uploads/2015/12/Progress-on-Sanitation-and-Drinking-Water\\_234.pdf](https://data.unicef.org/wp-content/uploads/2015/12/Progress-on-Sanitation-and-Drinking-Water_234.pdf)

- UNICEF. (2014). *Guinea CO. Humanitarian Situation Report, April 24 2014*. Retrieved from [https://www.unicef.org/appeals/files/UNICEF\\_Guinea\\_SitRep\\_24\\_APR\\_2014.pdf](https://www.unicef.org/appeals/files/UNICEF_Guinea_SitRep_24_APR_2014.pdf)
- UNICEF. (2016). *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene (2016-2030)*. Retrieved from [https://www.unicef.org/wash/files/UNICEF\\_Strategy\\_for\\_WASH\\_2016\\_2030.PDF](https://www.unicef.org/wash/files/UNICEF_Strategy_for_WASH_2016_2030.PDF)
- UNICEF. (2017a). *Evaluation of UNICEF's response to the Ebola outbreak in West Africa 2014 – 2015*. Retrieved from [https://www.unicef.org/evaldatabase/files/2232-UNICEF-Ebola\\_Eval\\_report\\_web.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/2232-UNICEF-Ebola_Eval_report_web.pdf)
- UNICEF. (2017b). *The State of the World's Children 2017 – Statistical Tables*. Retrieved from <http://data.unicef.org/resources/state-worlds-children-2017-statistical-tables/>
- WASH Guinee. (2016). *Présentation du Cluster WASH*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/washguinee/>
- World Bank. (2018a). *Guinea - GDP (current US\$)*. Retrieved from [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?year_high_desc=true)
- World Bank. (2018b). *Guinea - GDP per capita (current US\$)*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=GN>
- World Bank. (2018c). *Country Profile Guinea*. Retrieved from <http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/GIN>
- World Bank. (2018d). *Poverty and Equity. Guinea - Rural poverty headcount ratio at national poverty lines (% of rural population)*. Retrieved from <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=poverty-and-equity-database>
- World Health Organisation [WHO]. (2009). *Cholera - Country Profile Guinea*. Retrieved from <http://www.who.int/cholera/countries/CountryProfileGuinea2009.pdf>
- World Health Organisation [WHO]. (2015). *Origins of the 2014 Ebola epidemic. One year into the Ebola epidemic*. Retrieved from <http://www.who.int/csr/disease/ebola/one-year-report/virus-origin/en/>
- World Health Organisation [WHO]. (2017). *Building the legacy of Ebola. Survivors, health systems, and a blueprint for research and development*. Retrieved from <http://who.insomnation.com/sites/default/files/Images/ebola-response-report-2016.pdf>

# Declaration of Authorship

I hereby declare

- that I have written this thesis without any help from others and without the use of documents and aids other than those stated above;
- that I have mentioned all the sources used and that I have cited them correctly according to established academic citation rules;
- that I have acquired any immaterial rights to materials I may have used such as images or graphs, or that I have produced such materials myself;
- that the topic or parts of it are not already the object of any work or examination of another course unless this has been explicitly agreed on with the faculty member in advance and is referred to in the thesis;
- that I will not pass on copies of this work to third parties or publish them without the University's written consent if a direct connection can be established with the University of St. Gallen or its faculty members;
- that I am aware that my work can be electronically checked for plagiarism and that I hereby grant the University of St. Gallen copyright in accordance with the Examination Regulations in so far as this is required for administrative action;
- that I am aware that the University will prosecute any infringement of this declaration of authorship and, in particular, the employment of a ghostwriter, and that any such infringement may result in disciplinary and criminal consequences which may result in my expulsion from the University or my being stripped of my degree.

Date and signature

.....  
*By submitting this academic term paper, I confirm through my conclusive action that I am submitting the Declaration of Authorship, that I have read and understood it, and that it is true.*

## Annex : Case Study Tinkisso-Antenna

---

*« Réaliser un monde de solidarité et d'équité  
qui garantit l'accès à l'eau potable et  
garantit la satisfaction des besoins essentiels  
des groupes vulnérables notamment les  
enfants, les adolescents et les femmes »*

---



# TINKISSO-ANTENNA

## Une étude de cas d'une entreprise sociale en Guinée (Juillet et Août 2017)

Sascha Kissling

Mandaté par :

Pierre-Gilles Duvernay, Coordinateur de Programme Eau et Hygiène

Fanny Boulloud, Coordinatrice Safe Water Program SDC



# TABLE DES MATIÈRES

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>75</b>
<b>1. CONTEXTE DE LA MISSION</b> .....	<b>77</b>
<b>2. MARKETING SOCIAL ET COMMERCIAL – MARKETING MIX</b> .....	<b>78</b>
2.1. Produit .....	78
Le volume .....	78
Le nom et les étiquettes .....	79
Production des flacons et emballage .....	80
Contrôle qualité .....	80
Diversification des produits .....	82
Application d'une nouvelle procédure pour la production du chlore .....	83
Recommandations .....	85
2.2. Prix .....	85
Définir le prix .....	85
Le prix pour les intermédiaires .....	88
Le choix du prix pour les villages reculés .....	89
Différentiation du prix .....	89
Distribution gratuite pendant les crises .....	90
Recommandations .....	91
2.3. Politique de distribution : Accessibilité et Distribution .....	92
L'évolution du réseau de distribution .....	92
Les différents canaux de distribution .....	93
Les clients principaux de TA et la logique de la distribution .....	96
Recommandations .....	98
2.4. Promotion .....	98
L'évolution du projet .....	99
La promotion en général .....	101
Les différents canaux de promotion .....	102
Les défis de la promotion .....	111
Recommandations .....	116
2.5. Pratiques .....	117
2.6. Opportunités .....	119

<b>3. L'ÉTAT ÉCONOMIQUE DE TA, SA VIABILITÉ ET SA STRATÉGIE.....</b>	<b>121</b>
3.1. L'état économique de TA.....	121
3.2. La création de la SARL et la séparation de l'ONG .....	123
3.3. Opportunités .....	124
3.4. La stratégie de TA depuis 2017 .....	125
3.5. Les crédits carbone.....	126
Stages du processus .....	127
Réflexion.....	131
<b>4. PARTENARIAT.....</b>	<b>134</b>
4.1. Partenariat Antenna Technologie – Tinkisso-Antenna .....	134
Contexte général du partenariat .....	134
Les difficultés du partenariat.....	135
4.2. UNICEF.....	139
La coopération entre l'UNICEF et TA en général.....	139
Les difficultés dans la coopération entre l'UNICEF et TA.....	140
Recommandations .....	144
4.3. Population Service International.....	145
Recommandations .....	149
4.4. Autres .....	150
4.5. Problèmes avec les partenariats ONG .....	153
4.6. Partenariats informels .....	153
<b>5. ENVIRONNEMENT FAVORABLE .....</b>	<b>155</b>
5.1. Infrastructure .....	155
5.2. Situation politique et les relations gouvernementales.....	156
5.3. Economie .....	161
5.4. Culture et Société .....	166
<b>6. PLAIDOYER.....</b>	<b>168</b>
<b>7. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>172</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>177</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

Existant plus que 10 ans, Tinkisso-Antenna a passé un grand développement avec des hautes et des bas. Les **produits** aujourd'hui sont bien développés et satisfont aux exigences (pouvoir d'achat limité des clients, clients illettrés, facile utilisation, ...).

Il reste un potentiel pour améliorer le **marketing** et la promotion (messages, nom du produit, place de la promotion, ...) et de le garder mis à jour. Malheureusement, cela dépend largement des ressources financières qui sont disponibles ou pas. Par contre, Tinkisso-Antenna a développé des **bonnes pratiques** pour l'éducation de la population et pour l'interaction avec les villageoises pendant les années de leur engagement.

La **distribution** aujourd'hui est bien organisée et Tinkisso-Antenna s'appuie sur un réseau de distribution extensive. Le transport et la distribution sont le plus coûteux. Une amélioration de l'infrastructure nationale pourrait baisser les coûts en long terme. À part de ça, Tinkisso-Antenna peut essayer de baisser les coûts par un réseau de dépôts intelligent dans tout le pays et possiblement une décentralisation de la production, ce qui demande des autres mesures pour assurer la qualité etc. Ces efforts doivent être accomplis par la recherche des nouveaux canaux de distribution innovantes.

**Nouveaux produits** ont déjà aidé à stabiliser les revenus, mais autres produits qui se basent sur des processus et l'infrastructure de production similaires pourraient générer des bénéfices supplémentaires et permettraient Tinkisso-Antenna de garder le prix très abordable pour leur *Chlore'C*.

Sinon, Tinkisso-Antenna doit trouver des **nouvelles sources de fonds**, parce que la situation en été 2017 n'était financièrement pas trop optimiste : La trésorerie et équivalents de trésorerie ne sont pratiquement inexistant, la production est limitée et l'entreprise et leurs activités ne continuent pas à se développer. Nouveaux fonds sont nécessaires, soit par des marges plus grandes, soit par un bailleur externe, privé ou gouvernemental. Une institutionnalisation des dons privés pourrait aussi soutenir l'engagement de Tinkisso-Antenna.

La **séparation de l'ONG pour les activités sociales et de l'entreprise « commerciale »** qui s'occupe avec la production pourrait générer des avantages pour attirer des fonds des bailleurs qui ne veulent pas soutenir des « intérêts commerciales », même s'ils poursuivent des objectifs sociaux. Une telle séparation serait supportable encore si le gouvernement guinéen s'occupait sérieusement avec la promotion des bonnes pratiques dans le domaine de l'eau, l'hygiène et l'assainissement.

Malheureusement, le **concept d'une entreprise sociale** n'est pas bien connu et respecté, même dans les stratégies des **organisations internationales** comme l'UNICEF. C'est pour cela qu'ils hésitent la promotion d'un produit qui n'est pas distribué gratuitement. Mais si les

expériences des 40 années passés dans e secteur d'aide au développement ont révélé une chose, c'est que l'aide proposée à des personnes en difficultés pour se prendre en main est le plus important et que les structures (socioéconomiques) locales doivent être développée durablement – un fait qui est respecté de plus en plus dans les stratégies globales, mais qui n'est pas bien implémenté sur le niveau national et sur le terrain.

Un grand potentiel financièrement a également le projet d'obtenir et commercer des **crédits carbonés**. Ce projet coûteux et de longue haleine peut se rendre rentable dès la deuxième année, mais par exemple recueillir tous les informations nécessaires et l'établissement d'un system de *monitoring* rigoureux sont présumés.

En outre, le partenariat entre **Antenna Technologies et Tinkisso-Antenna** doit être renouveler. Des mesures pour établir de nouveau une relation de confiance et coopération. La vision, les intérêts et la priorisation des deux partenaires doivent être clarifié et peut-être les procédures institutionnelles et formelles doivent être révisé dans la suite pour satisfaire aux exigences des deux acteurs, qui opèrent dans des contextes très différentes : En Afrique, une vite réaction et des fois informelles est important pour réaliser certains projets. En Suisse, par contre, un grand respect pour les procédures formelles est présumé et important pour l'image de la fondation.

La sortie de **Population Service International [PSI]** de la Guinée pose de grand risques et opportunités pour Tinkisso-Antenna. Obtenir les licences pour le produits concurrence, le *Sur'Eau*, était une étape importante pour assumer le rôle principal dans le secteur de l'eau en Guinée. Par contre, la relation avec PSI était difficile de temps en temps : Apparemment, PSI n'a pas bien identifié autres acteurs avec les même objectives pour exploiter des synergies. D'autre côté ils ont menacé Tinkisso-Antenna avec un « stress test » caché dans la forme d'un retard de paiement après que Tinkisso-Antenna a pris un grand risque financièrement pour satisfaire le client. Ce n'est pas la seule raison pour laquelle la manière d'agir de PSI semble de n'être pas durable : Leurs produits sont fabriqués à l'étranger et ne contribuent peu au développement socioéconomique. De plus, le succès et les résultats que PSI a réalisés ont été menacé par la sortie du pays plutôt chaotique et pas bien planifié.

La **situation nationale de la Guinée** est naturellement aussi une grande barrière pour le développement de l'entreprise. L'infrastructure est très faible, l'économie est stagnante et le secteur privé est livré à soi-même. La situation politique n'est pas de tout stable et la corruption détruit le peu des efforts sérieuses.

Le **contexte africain** constitue également certains défis concernant l'alphabétisation ou la concurrence par des traitements traditionnelles. De plus, il existe des grands clivages régionaux et ethniques et la confiance dans les autres citoyens et les structures officielles est extrêmement bas.

## 1. CONTEXTE DE LA MISSION

En 2017, j'ai été envoyé par Antenna Technologie à Conakry, Guinée pour une durée de sept semaines. Une fois à Conakry, j'ai mené des recherches chez le partenaire d'Antenna Technologie, Tinkisso-Antenna.

Tinkisso-Antenna est une entreprise sociale qui fabrique des solutions chlorées en Guinée pour la désinfection des ménages et surtout le traitement de l'eau. Tinkisso-Antenna essaye d'utiliser un maximum de ressources locales pour la production du chlore, pour cette raison l'intégralité du personnel est d'origine guinéenne. Le but est de minimiser la sortie des fonds du pays et générer des salaires pour la population locale. La solution à base de chlore contribue à l'amélioration de la situation sanitaire dans le pays. Il faut savoir que l'accès restreint à l'eau potable est toujours un risque majeur pour la santé de la population. L'infrastructure dans ce pays est faible, l'approvisionnement en eau est difficile, ce qui cause une prévalence des maladies hydriques.

Tinkisso-Antenna ne reçoit quasiment pas de fonds externes. Leur partenaire, Fondation Antenna, a soutenu le projet dès le début avec un prêt d'argent, des semences, des technologies telles que la méthode d'électrolyse. Dès lors, Tinkisso-Antenna a collaboré avec plusieurs institutions internationales et agences nationales, mais est resté indépendant. Les bénéfices de l'entreprise sont réinvestis dans les activités de marketing social, et permettent aussi de rendre le prix des produits plus abordable pour le consommateur final.

Le défi majeur de Tinkisso Antenna est d'allier son business model novateur aux conditions politiques, sociales et économiques de la Guinée.

Cependant, Tinkisso Antenna, a su relever les défis liés au contexte dans lequel il opère avec un certain succès. C'est pour cette raison que le cas TA mérite d'être étudié et approfondi.

Partant de ce postulat, le partenaire suisse, Fondation Antenna, m'a envoyé en Guinée pour la documenter différentes facettes de l'entreprise Tinkisso-Antenna. L'accent a été mis sur le marketing social et commercial, ce qui s'est avéré difficile à séparer. Les thèmes abordés seront ; une analyse économique de l'entreprise pour évaluer sa viabilité, une analyse des relations externes, en particulier de leur partenaire suisse, la concurrence en particulier de Population Service Internationale, et de l'UNICEF. L'environnement (dé)favorable est analysé ensuite, avant de terminer avec mon plaidoyer pour le projet et mes recommandations.

## 2. MARKETING SOCIAL ET COMMERCIAL – MARKETING MIX

Dans ce chapitre, le marketing mix de l'entreprise Tinkisso-Antenna est présenté. La présentation suit la logique des « quatre P's », qui sont le produit, le prix, la distribution et la promotion. Au lieu de faire une analyse statique, cette partie décrit le développement et l'évolution du marketing, des produits et de l'entreprise en général. Ce chapitre a pour but d'améliorer la compréhension du lecteur au sujet des décisions prises par rapport à la gestion et le fonctionnement de l'entreprise dans le cadre d'un pays en développement.

### 2.1. Produit

Le marketing du produit, s'intéresse à différents aspects de la conception du produit, en particulier, le volume, le nom, les étiquettes, l'emballage, et surtout la production des flacons. Dans ce chapitre le contrôle qualité, la diversification des produits au cours du temps et, finalement, l'application d'une nouvelle procédure pour la production du chlore sont également discutés.

#### Le volume

En 2007, Tinkisso-Antenna [TA] a commencé à produire des bouteilles d'hypochlorite de sodium avec un **volume** de 1 litre sous le nom « *Wata Eau* ». Il s'est avéré que les bouteilles de 1 litre étaient trop grandes, ce qui engendrait des problèmes de transport pour les femmes qui allaient acheter les bouteilles. Par ailleurs, la capacité des consommateurs d'investir une grande somme d'argent est très limitée. Leur pouvoir d'achat est en général très restreint. Par contre, ils sont disposés à dépenser un faible montant plus fréquemment. TA a réagi en 2010 et a commencé à produire et vendre le produit dans des bouteilles de 250 ml. Néanmoins, un sondage en 2010 a démontré qu'un potentiel d'amélioration subsiste : demandé sur leur opinion après la comparaison de la bouteille de « *Wata Eau* » et « *Sur' Eau* »<sup>6</sup> les interviewés ont communiqué une préférence pour des flacons encore plus petit pour les mêmes raisons<sup>7</sup>. Malgré des recherches approfondies TA n'a pas encore trouvé un producteur en Guinée pour fabriquer des flacons de plus petite taille. Quelques consommateurs ont aussi exprimé qu'ils n'aiment pas le goût du chlore. Par contre, d'autres interviewés ont communiqué que c'est exactement ça qu'ils aiment, qui plus est, c'est ce qui leur indique que l'eau qu'ils boivent est traitée et sûre<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Une solution calcium hypochlorite vendue de *Population Services International* [PSI] dans des bouteilles de 150 ml par un réseau des détaillants locaux et par des pharmacies

<sup>7</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>8</sup> Case Study Bühlmann, 2014

#### POINTS ESSENTIELS : VOLUME

- Petites bouteilles sont plus faciles à transporter pour les consommateurs.
- Il est plus facile pour les consommateurs d'investir une petite somme plus régulièrement qu'une grande somme de temps en temps.

#### Le nom et les étiquettes

Un autre commentaire des interviewés était que **l'étiquette des flacons** de PSI était plus pertinente car elle montre une famille contente, saine et souriante avec deux enfants qui sont en train de boire de l'eau potable. Pour les consommateurs cette étiquette n'est pas seulement plus attrayante et explicative, mais elle laisse présager un meilleur impact sur la santé, ce qui est renforcé par le nom « *Sur' Eau* »<sup>9</sup>. Cette image réussit d'une façon très simple et claire à transmettre le message que la consommation de l'eau traitée avec le chlore actif de « *Sur' Eau* » est bonne pour la santé de toute la famille.

TA a amélioré leurs étiquettes en 2012<sup>10</sup> et en 2016<sup>11</sup> (cf. 2.4. *Promotion*). Maintenant les produits destinés à la vente sont de couleur bleu comme ceux des produits de PSI. Par contre, les étiquettes des produits distribués gratuitement ont une couleur blanche, ce qui permet une meilleure différenciation entre les produits pour les illettrés.

TA a aussi **changé de nom** deux fois : De « *Wata Eau* » à « *Chlore Concentré* » parce que le premier ne transmettait pas un message assez clair. En 2013, *Chlore Concentré* a été changé à « *Chlore'C* » parce-que TA a remarqué que ce nom engendrait des problèmes de prononciation pour les illettrés. Ces changements de nom ont perturbé la vente et la promotion dans certaines localités<sup>12</sup>. Même deux mois de campagnes publicitaires pendant l'année 2013 n'ont pas suffi à faire connaître le nouveau nom et la marque du produit<sup>13</sup>. Même aujourd'hui il existe une confusion entre les produits de *Sur' Eau* et *Chlore'C* –également parmi les intermédiaires de vente. Un nouveau nom pour les produits est en cours d'examen. Le nom devra mettre en valeur les avantages pour la santé, au lieu d'être une référence à la nature du produit, c'est-à-dire le chlore.

---

<sup>9</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>10</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>11</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>12</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>13</sup> Rapport annuel 2013 de TA

#### POINTS ESSENTIELS : NOM ET ETIQUETTES

- Les images sur les bouteilles doivent transmettre un message très clair dans une manière simple, qui peut être compris par les illettrés.
- Il peut aider d'orienter la conception de l'emballage à un produit similaire avec la même fonction. Les consommateurs peuvent identifier, par exemple, les bouteilles bleues avec le produit pour traiter l'eau.
- Le nom de produits est plus utile quand il n'est pas trop technique et se concentre plutôt sur les avantages de l'utilisation de ce produit.
- Changements du nom sont coûteuse et devraient être évités.

### Production des flacons et emballage

La production des flacons n'est pas sans difficultés. Tinkisso Antenna, **dépend d'un seul fabricant**, l'usine *Topaz*, qui détient le monopole de la fabrication des bouteilles en Guinée, ce qui constitue un facteur de risque élevé pour la chaîne de production. Cette situation a empêché TA d'honorer à tous les coups leurs commandes. Dans des cas extrêmes la livraison a duré 40 jours, dès le moment que l'ordre de commandes des flacons a été placé. En plus, TA a dû accepter une **augmentation du coût** de la production des flacons en 2012<sup>14</sup>. Pour baisser les charges de TA, il faudrait que Tinkisso-Antenna, crée sa propre usine de fabrication de bouteilles, cependant les moyens manquent pour implémenter cette idée. *Mettre en place une usine* de production en Guinée n'est pas une tâche facile, car les ingrédients sont souvent difficiles à trouver et l'infrastructure comme l'approvisionnement de courant est faible et de surcroît n'est pas garanti.

Lors du sondage en 2014 les interviewés ont indiqué que le petit couvercle intérieur de la bouteille devrait être modifié pour que l'utilisateur puisse l'enlever plus facilement<sup>15</sup>. 70% des interviewés n'ont pas pu identifier une autre amélioration du produit possible.

#### POINTS ESSENTIELS : FLACONS ET EMBALLAGE

- Partenariats avec des monopolistes peuvent poser un risque à cause d'un manque de pouvoir de négociation. Les conséquences peuvent être des prix élevés, des fluctuations dans le prix ou un comportement inadéquat comme des retards de livraison.

### Contrôle qualité

Un autre défi était la **concentration résiduelle** de *Wata Eau/Chlore'C*, qui est 4g/l. Ce chiffre est un peu en dessous du standard de 5g/l que l'*Organisation mondiale de la Santé* [OMS] recommande pour une désinfection efficace de l'eau

<sup>14</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>15</sup> Case Study Bühlmann, 2014



Les pannes de courant régulières ainsi que les difficultés de trouver du sel purifié et nettoyé sont des obstacles majeurs lorsqu'il s'agissait d'augmenter la concentration du chlore<sup>16</sup>. En outre, la qualité du produit est affectée par sa **durée de conservation, qui est relativement** courte, car le chlore commence à perdre son efficacité après un mois<sup>17</sup>. Suite à la révision du protocole de stabilisation de la solution de chlore en collaboration avec la Fondation Antenna, la qualité du produit a pu être améliorée, le chlore peut maintenant être stocké et utilisé pour une durée de 6 mois. Avec l'introduction de la nouvelle méthode de production avec HTH, la durée de conservation des produits a pu être augmentée encore à 18 mois, ce qui représente une avancée considérable.

Pour s'assurer de la qualité des produits les agents communautaires effectuent des **tests dans les ménages** avec le « *Wata Blue* » - un réactif non-toxique développé par la fondation Antenna Technologie à Genève<sup>18</sup>. Cependant un sondage effectué en 2009 avec les agents communautaires a révélé qu'ils manquaient des *Wata Blue* pour garantir un contrôle de qualité approprié<sup>19</sup>.



Photo 1 - Contrôle de qualité dans le laboratoire

Grâce à l'installation d'un **laboratoire interne** en 2013 et avec l'acquisition de la procédure de contrôle au thiosulfate reconnue mondialement, TA a pu renforcer le contrôle qualité de ses produits<sup>20</sup>. Dès lors, TA effectue un contrôle qualité à plus grande échelle pendant la production du chlore dans son propre laboratoire. Le fait de centraliser la production a

facilité ce contrôle, permettant à TA d'être plus rigoureux.

De plus, des **contrôles externes** effectués par la Section QEHA (*Qualité de l'Eau et Hygiène Alimentation*) complètent les contrôles internes<sup>21</sup>. Ces contrôles externes sont importants pour renforcer la notoriété et la confiance pour le produit. De surcroît, TA a pu recevoir une attestation du gouvernement stipulant que le produit et sa qualité ont été certifiés par le laboratoire national du contrôle qualité<sup>22</sup>.

<sup>16</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>17</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>18</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>19</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>20</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>21</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>22</sup> Rapport annuel 2014 de TA

#### POINTS ESSENTIELS : CONTRÔLE DE QUALITÉ

- Il est optimal d'orienter les standards appliqués à des standards recommandés par les institutions centrales dans ce secteur.
- Un système de control rigoureux est crucial pour garantir une bonne qualité du produit pour tous les consommateurs.
- Une durée de conservation plus long est favorable pour la gestion des stocks et pour l'utilisation par les consommateurs.
- La centralisation de la production peut être favorable pour un control de qualité rigoureux.
- L'installation d'un propre laboratoire peut aider à effectuer des contrôles à grand échelle.
- Des contrôles de qualité externes peuvent renforcer la confiance dans le control de qualité.

#### Diversification des produits

En 2016, TA a commencé avec **l'expansion de la gamme de produits** : L'eau de Javel, le gel moussant « *Sa Mouss'* », une solution de chlore plus concentré (2.6%) et le vinaigre sous le nom « *Debbo* » ont été introduit sur les marchés<sup>23</sup>. Il existe plusieurs raisons motivant cette démarche :

Premièrement, la demande des institutions, qui constituent les clients principaux de TA varie fortement. Les nouveaux produits offrent une certaine stabilité car ils génèrent une source de revenu supplémentaire. Cette expansion présente des opportunités, mais également des risques : d'une part les recettes de ces produits permettent de subventionner les produits moins vendus et de soutenir la distribution des produits sur les marchés reculés. D'autre part, **l'introduction de produit dits « commerciaux »** peut mettre la réputation d'acteur social TA en danger<sup>24</sup>. Cependant, des **nouveaux segments de clients** s'ouvre à TA : non seulement les individus privés, mais aussi les entreprises comme des hôtels et hôpitaux commencent à demander les produits de TA. Par exemple, TA cible les sociétés minières, le *Service National d'Appui de Point d'Eau* [SNAPE] et la Société des Eaux de Guinée [SEG] comme clients potentiels<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Rapport annuel 2016 de TA ; Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>24</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>25</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

#### POINTS ESSENTIELS : DIVERSIFICATION DES PRODUITS

- Nouveaux produits peuvent aider à stabiliser la source de revenu et à subventionner des produits plus faibles.
- Le choix des nouveaux produits est délicat :
  - La possibilité d'utiliser la même infrastructure de production est favorable pour éviter des nouveaux investissements.
  - Les nouveaux produits ne doivent ni compromettre la réputation de l'entreprise, ni empêcher les activités de l'entreprise.

#### Application d'une nouvelle procédure pour la production du chlore

Depuis 2014, TA a commencé à produire du chlore à grande échelle grâce à la même procédure que PSI. La production de chlore avec les appareils WATA a été abandonnée partiellement et une **méthode alternative avec du calcium d'hypochlorite [HTH]** a été introduite. Ce changement a pris place après une commande de PSI car la demande en Guinée pour leur produit a été plus grande que la production. Cette production n'est pas basée sur l'électrolyse, mais sur la substance calcium hypochlorite. Avec cette méthode il est possible d'atteindre des concentrations plus élevées que 0.6% - qui est le maximum avec les appareils WATA –avec HTH des concentrations de 1.25% et même 5%<sup>26</sup> sont possibles. Comme mentionné, la durée de conservation a été augmentée à 18 mois avec l'introduction de cette méthode. Mais cette décision a plusieurs sources de légitimation<sup>27</sup> :

	WATA	HTH
Coût de production (Investissements pas inclus)	2'444.63 GNF/flacon <sup>28</sup>	1'921.13 GNF/flacon <sup>29</sup>
Matières premières	Tous les facteurs de production sont disponibles localement (sel, eau, électricité)	Le facteur de production principal – HTH – doit être importé (de France)
Processus de production	Plus grande marge d'erreurs (électricité, personnel non-formé, machines endommagées, ...)	Le processus est plus pratique et la marge d'erreur est réduite.
Economie d'échelle	Les appareils WATA ne sont pas conçus de telle sorte que la production puisse être augmentée indéfiniment. Il faut une optimisation du processus de production.	Des économies d'échelle peuvent être appliquées indéfiniment
Durée de conservation	6 mois	18 mois
Concentration du chlore	0.6% maximum	8% maximum

<sup>26</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>27</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>28</sup> Comparaison des coûts de production par le coordinateur A. Camara : Electrolyse et barbotage

<sup>29</sup> Comparaison des coûts de production par le coordinateur A. Camara : Electrolyse et barbotage

Les raisons principales pour la diversification de la production de chlore, sont une réduction des charges, un processus de production plus pratique et une concentration de chlore plus élevée. On voit que la différence du coût de production par flacon est de 523.5 GNF soit une baisse de marge de 10,3 % pour l'électrolyse. Par contre, l'investissement (comme l'achat des appareils WATA) n'est pas inclus, qu'il est en effet faible pour le barbotage et plus élevé pour l'électrolyse. Donc, l'amortissement est un autre facteur à respecter :

- Pour l'amortissement d'un kit Maxi WATA 100 GNF par flacons peuvent compter avec 4 ans d'utilisation, 5 jours par semaine et une production de 120 litre par jour.
- Ce chiffre se baisse sur 73 GNF par flacon si aucun transformateur est utilisé et les appareils WATA sont accroché directement au réseau.

Il existe alors la possibilité d'optimiser le processus de production par l'électrolyse pour redevenir compétitif. Néanmoins, quasiment la moitié du volume de production du *Chlore'C* est provient de la méthode alternative du HTH en 2014. Depuis 2015, uniquement la méthode HTH est utilisée pour la production.

Cependant, il est important de mentionner qu'un avantage considérable de la production avec les appareils WATA est le fait que les facteurs de production ne doivent pas être importés. Ceci garanti une production locale permanente en situation d'urgence – un approvisionnement en électricité est cependant nécessaire. De plus, la production avec des facteurs de production locaux répond aux exigences pour obtenir des fonds via les **crédits carbonés** – une nouvelle source de financement qui serait ainsi possible (*cf. 3.5. Les crédits carbonés*)<sup>30</sup>. L'import des facteurs de production résulte dans des émissions supplémentaires.

#### POINTS ESSENTIELS : NOUVELLE PROCÉDURE

- La nouvelle procédure de production a été introduit pour satisfaire une commande de la concurrence PSI. Leur produit *Sur'Eau* est basé sur une méthode de production alternatif avec calcium hypochlorite [HTH].
- Les couts de production avec la « *méthode HTH* » sont plus bas ce jour-là, mais il existe un potentiel pour la méthode traditionnel avec les appareils WATA pour revenir compétitif si les calculassions d'amortissements sont inclus et si le processus de production par l'électrolyse peut être améliorer.
- La *méthode HTH* a permis de prolonger la durée de conservation du produit.
- Par contre, la *méthode HTH* se base sur des ingrédients qui doivent être importés, ce qui est moins soutenable que la production avec les appareils WATA.

<sup>30</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

## Recommandations

- Des bouteilles encore plus petites pourraient être favorable pour l'accès d'un nouveau segment de clients qui peuvent investir seulement des sommes encore plus petites.
- L'établissement d'une propre usine pour la fabrication des bouteilles serait très favorable pour l'autonomie de l'entreprise et pour baisser les couts de production signifiant.
- Le nom « *Chlore'C* » n'est pas facile à comprendre pour les consommateurs parce qu'il s'agit d'un nom technique. Un changement du nom serait très couteux, mais un nom qui se concentre sur les avantages de l'utilisation du produit pourrait renforcer l'impact du nom sur les clients.
- Il était mentionné par des consommateurs que le petit couvercle intérieur de la bouteille devrait être modifié pour qu'il se laisse enlever plus facilement.
- Avec l'accord de partenariat entre TA et PSI Guinée dans le cadre de la production du *Sur'Eau* à l'échelle nationale en Décembre 2017, TA a la possibilité d'utiliser et développer les deux méthodes. Pour leur propre produit *Chlore'C* la production par l'électrolyse peut être développer et renforcer pour exploiter ces avantages et pour positionner le *Chlore'C* comme un produit soutenable. Pour le *Sur'Eau* la méthode HTH peut être appliqué pour garantir une concentration plus haut et une duration de conservation plus long à un prix moins cher.

### 2.2. Prix

La Banque Mondiale a mesuré en 2012 que 55.2% de la population guinéenne vit en-dessous du seuil de pauvreté national<sup>31</sup>. Ce chiffre a augmenté régulièrement au cours de la dernière décennie. Presque la moitié de la population vit avec moins de USD 1.90 par jour<sup>32</sup>.

Trouver le bon prix est peut-être le plus grand défi pour TA. D'une part, TA veut servir les gens les plus pauvres qui ont un pouvoir d'achat très limité.

D'autre part, des bénéfices sont nécessaires pour créer une entreprise pérenne et pour pouvoir réinvestir les recettes dans le marketing social pour créer une demande et développer de nouveaux marchés. C'est un cercle vicieux pour TA, pour générer du profit, ils ont besoin de vendre des grosses quantités, cependant ceci nécessite de lourds investissements dans le marketing social, pour stimuler la demande, ce qui n'est pas actuellement possible pour TA. De plus ils doivent garder un prix relativement bas, sinon le produit ne sera plus abordable pour leur marché cible.

### Définir le prix

---

<sup>31</sup> Worldbank (2017): <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC?locations=GN>

<sup>32</sup> Worldbank (2017) : [http://databank.worldbank.org/data/Views/Reports/ReportWidgetCustom.aspx?Report\\_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=GIN](http://databank.worldbank.org/data/Views/Reports/ReportWidgetCustom.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57&tbar=y&dd=y&inf=n&zm=n&country=GIN)

En **2007**, TA a commencé à vendre les bouteilles *Wata Eau* à 5'000 GNF (environ CHF 0.50 en 2017 ; = 5 GNF/ml). En règle générale, les agents communautaires ont procédé à des distributions gratuites<sup>33</sup>.

Par ailleurs TA en coopération avec UNICEF a lancé le programme « Traitement de l'eau à domicile [TED] » en Juillet **2008**<sup>34</sup>. Grâce à cette collaboration entre TA et l'UNICEF 60'000 flacons ont pu être distribués gratuitement, subventionnés par l'UNICEF, à quelque 126'000 ménages<sup>35</sup>. Cette distribution gratuite avait pour but de cibler la promotion du chlore actif de TA parmi les ménages et de créer un besoin pour le produit. Cette coopération entre TA et l'UNICEF s'est terminée en Décembre 2009, mettant fin aux subventions financières. Après l'utilisation des flacons de 250 ml en **2010**, TA a continué de demander un prix de 5'000 GNF pour ces flacons (= 20 GNF/ml)<sup>36</sup>.

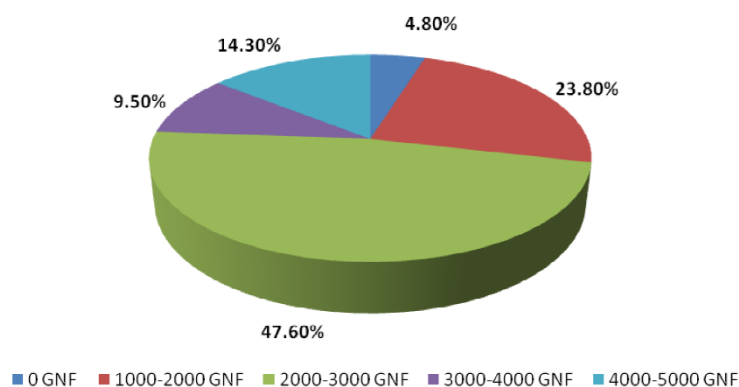


Illustration 1 - Sondage sur le prix en 2009

Un sondage en 2009 a révélé une préférence de 71.4% des interviewées de payer 2'000 GNF et seulement 14.3% ont indiqué qu'ils seraient prêts à payer un prix de 4'000 à 5'000 GNF (Illustration 1)<sup>37</sup>.

Par contre, un autre sondage en 2014 a révélé que 75% des ménages trouvent le prix de 5'000

GNF abordable<sup>38</sup> : 43% payerait au maximum 5'000 GNF, la moyenne était au total à 7'026 GNF et la médiane était à 6'000 GNF (Illustration 2).<sup>39</sup>

Comme déjà évoqué, la raison pour laquelle les clients préfèrent un prix faible, est lié à leur incapacité d'investir un grand montant, et non pas que le prix du millilitre est trop élevé. Il faut savoir que les clients potentiels,

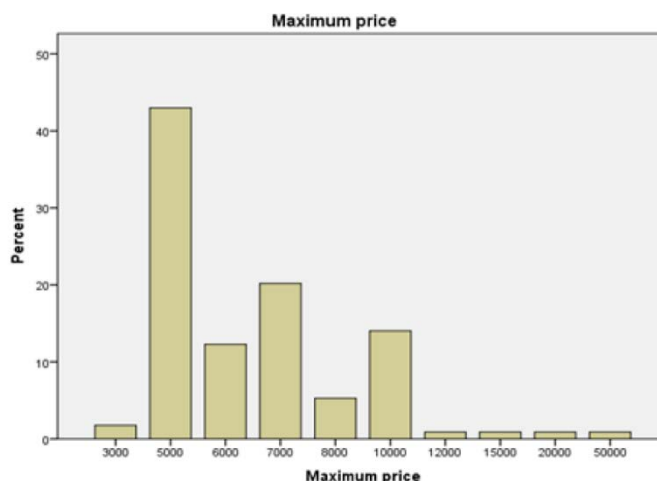


Illustration 2 - Sondage sur le prix en 2014

<sup>33</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>34</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>35</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>36</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>37</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>38</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>39</sup> Le sondage en 2009 était limité dans sa gamme et étendue. Le sondage en 2014 a inclus plusieurs régions et pas seulement la région la plus pauvre de la Guinée.

gagnent de l'argent régulièrement, mais que des petits montants. C'est pour cela qu'ils voudraient une bouteille plus petite avec un prix réduit. Les personnes interrogées ont même indiqué qu'elles préfèrent que le chlore soit vendu car l'achat d'une chose **augmente la responsabilité** par rapport au traitement de l'eau à domicile<sup>40</sup>. Le prix est par ailleurs **perçu comme un indicateur de la qualité** du produit<sup>41</sup>.

Une **réduction du prix** (Aydogan a proposé un prix de 2'000 à 3'000 GNF) pourrait être réalisée soit par une diminution de quantité du liquide, soit, par exemple, par l'introduction d'un système de récupération des flacons<sup>42</sup>. Un tel système de récupération est difficile à introduire car le recyclage n'est pas une habitude pour la population guinéenne. Les infrastructures nécessaires font défaut. En outre, le fabricant des flacons n'a pas les machines et les locaux adaptés pour mettre en place un processus de recyclage. Par contre, TA pourrait faire un recyclage des flacons à petite échelle (les flacons seraient stérilisés et un nouveau bouchon serait mis), toutefois, ce processus est coûteux en argent comme en temps. Il faudrait donc remplacer non seulement les bouchons mais aussi ajouter une nouvelle étiquette. Par conséquent, les épargnes seraient négligeables voire nulles. Un soutien externe pour établir un cercle de recyclage pourrait possiblement être considéré dans le futur.

A titre de comparaison le produit de PSI « *Sur' Eau* » a été vendu dans des flacons de 150 ml pour 3'000 GNF en 2010 (= 20 GNF/ml). Aydogan a proposé en 2010 de vendre des flacons encore plus petits à un prix plus bas, mais comme expliqué, ce n'était pas possible jusqu'à maintenant pour TA de trouver un fabricant en Guinée pour des bouteilles d'une taille plus petite que 250 ml.

Dès **2013** TA a fixé le prix de ses flacons de chlore pour les consommateurs de nouveau à 5'000 GNF par flacon. En **2017**, TA a augmenté le prix à 6'500 GNF. Les raisons sont, premièrement, une augmentation des coûts des flacons et des facteurs de production. Deuxièmement, la sortie de PSI de Guinée en 2017 pose un risque majeur car cette entité, qui disposait d'un budget conséquent fut l'acteur principal dans le domaine du marketing social. Donc, TA est contraint d'intensifier ses efforts dans le marketing social. C'est pourquoi, TA, nécessiterait des ressources supplémentaires – de fonds externes.

---

<sup>40</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>41</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>42</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

#### POINTS ESSENTIELS : PRIX POUR LES CONSOMMATEURS

- Le prix pour des produits essentiels comme le chlore doit être très abordables pour être acheté.
- Même les investissements qui sont relativement à long-terme sont facilement remplacé par les clients pour des achats encore plus urgents (comme la nourriture).
- Pour les clients dans les pays pauvres il est souvent plus facile de payer plus souvent un petit prix.
- L'achat d'une chose augmente la responsabilité.
- Le prix est par ailleurs perçu comme un indicateur de la qualité du produit.
- Il est très difficile de financer des activités marketing sociale avec un prix abordable pour les produits et sans bailleur externe qui soutiens le prix. En réalité, c'est seulement possible avec la production et vente à grand échelle.
- Il est utile de noter le prix pour les consommateurs sur les flacons pour que les intermédiaires ne demandent pas des différents prix des clients.

#### Le prix pour les intermédiaires

Il faut noter que le prix pour les consommateurs (qui est aussi indiqué sur les flacons) n'est pas le prix auquel TA vend les flacons aux grossistes, mais que les grossistes, puis les demi-grossistes et les détaillants ajoutent leur marge qui inclut leur valeur ajoutée. **Le fait que le prix soit indiqué sur les flacons** assure un prix stable pour les consommateurs à la fin de la chaîne de distribution. Cependant, même avec cette mesure, des dérives ont eu lieu. TA à découvert à plusieurs reprises que des vendeurs ont demandé un prix plus élevé que celui indiqué sur la bouteille pour le *Chlore'C*. TA a également remarqué que certains vendeurs n'ont plus commandé des produits chez eux. Après être passé dans les points de ventes, c'est devenu évident que le vendeur a récupéré les produits d'un vendeur secondaire, c'est-à-dire d'un particulier qui revend les produits, qui ont souvent été des dons.

Un autre facteur est la concurrence entre PSI et TA (cf. 2.4. *Promotion*). Comme mentionné, les consommateurs et même les intermédiaires ne font pas la différence entre ces deux produits. Par contre, les **intermédiaires profitent d'une marge** plus grande avec la vente des produits de PSI qu'avec la vente des produits de TA : le vendeur gagne 1'500 GNF avec la vente de *Sur'Eau* et seulement 1'000 GNF avec la vente du *Chlore'C*<sup>43</sup>. L'acquisition de la marque *Sur'Eau* de PSI, qui est en cours de discussion depuis 2017, a le potentiel de changer cette dynamique (cf. 4.3. *Population Service International*).

---

<sup>43</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016



#### POINTS ESSENTIELS : PRIX POUR LES INTERMÉDIAIRES

- Les intermédiaires devraient gagner quelque chose avec la vente d'un flacon. A la fin, c'est eux qui sont en contact avec les consommateurs et qui font aussi un effort par rapport au marketing.
- Par contre, les possibilités des intermédiaires de demander n'importe quel prix pour les flacons doivent être limités (par exemple avec l'indication du prix sur les flacons).
- Pour éviter un marché noir, les flacons qui ont été donnés doivent être marqués d'une manière distincte – par exemple avec une bouteille dans une autre couleur ou une indication sur l'étiquette.
- La marge pour les intermédiaires peut être décisive pour lequel produit sera promu par les vendeurs, celle de la concurrence ou le propre produit.

#### Le choix du prix pour les villages reculés

Les intérêts divergents de TA et de la Fondation Antenna pose un problème structurel pour le choix du prix. : Le but d'Antenna est de distribuer ses produits aux clients les plus pauvres dans les zones rurales, surtout dans les villages les plus reculés. Les frais de **transport jusqu'à ces zones est cher, cependant il ne peut ni** être ajouté sur le prix existant ni inclus dans le prix de vente final.

La distribution dans ces villages présuppose alors des moyens supplémentaires qui – dépendent de la situation financière de TA – ne peuvent pas toujours être fournis.

Il faut un financement externe, cependant trouver un donateur est très difficile en réalité dû au manque de volonté de la part de gouvernement de soutenir le projet.

#### POINTS ESSENTIELS : PRIX POUR LES VILLAGES RECLUS

- Il est important d'offrir un tel produit « sociale » à un prix uniforme aux clients, sinon la perception d'une discrimination d'un certain groupe pourrait suivre. Un prix uniforme est difficile à légitimer si, par exemple, le transport dans un village éloigné coûte beaucoup plus. Cette différence dans les coûts peut soit être portée par tous les clients ensemble, soit par un bailleur.

#### Différentiation du prix

L'idée d'une **compensation sociale** a été exprimée par plusieurs personnes<sup>44</sup> : le prix pour les plus pauvres pourrait être réduit en vendant par exemple aux « riches » entreprises, hôtels, restaurants, bailleurs fonds – des agences bilatérales, des organisations internationales etc. – ainsi qu'aux grandes ONG qui s'engagent dans le domaine de la santé, de l'hygiène etc. L'idée principale serait donc l'introduction d'un système de « **différentiation du prix** ». Une telle

<sup>44</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

différentiation du prix est difficile à introduire car les ménages pauvres et relativement riches sont très proches géographiquement et sont aussi en contact régulier. La stratégie de TA serait alors d'offrir une réduction de prix après des activités marketing social dans les milieux ruraux. Cette différence dans les bénéfices à la fin de l'année serait capturée comme contribution sociale de TA.

L'idée d'**indiquer que le prix inclut aussi des efforts sociaux** et ainsi une contribution « philanthropique » ne fonctionne pas dans le milieu africain. Cela s'explique, par exemple, avec la pyramide de Maslow : une telle contribution part de l'échelon le plus haut, l'accomplissement de soi. Les consommateurs de ces produits, par contre, sont intéressés de satisfaire des besoins plus urgents dans cette pyramide des besoins. C'est pourquoi, la volonté de contribuer n'existe pas et ne peut pas être exigé.

#### POINTS ESSENTIELS : DIFFÉRENTIATION DU PRIX

- Une compensation sociale peut aider à soutenir le prix pour les clients avec le pouvoir d'achat le plus faibles. Les clientes institutionnelles ou bien les clients privés avec un pouvoir d'achat fort pourraient payer un prix plus élevé.

#### Distribution gratuite pendant les crises

En 2012, TA a dû effectuer des changements substantiels par rapport au prix des flacons pour faire face à l'**épidémie** de choléra. TA a fait une réduction de 1'000 à 2'000 GNF sur leur produit comme contribution humanitaire et le *Chlore'C* a été vendu aux consommateurs à 3'000 au lieu 4'000 GNF (en totale, une moyenne de 3'000 GNF par flacon)<sup>45</sup>.



Photo 2 - Différentiation des étiquettes

La **situation de la santé publique en Guinée** est un grand défi pour l'entreprise sociale. Evidemment TA ne veut pas distribuer son produit à un prix excessif pour les gens les plus affectés par une crise tel qu'une épidémie de choléra. En même temps, la viabilité de l'entreprise doit rester intacte pour qu'elle puisse offrir ses produits sur le long-terme. Les distributions gratuites menés par des organisations comme UNICEF sont un obstacle additionnel pour créer une

**volonté de payer** de la part du client. Ce type de distribution engendre aussi un autre problème : Les produits distribués **gratuitement sont souvent revendu** par des individus pour satisfaire un besoin plus urgent<sup>46</sup>. Non seulement, cela fait baisser le prix, mais en plus ça ne génère pas l'effet escompté du côté de TA, qui est que la population utilise les produits pour

<sup>45</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>46</sup> Case Study Bühlmann, 2014

traiter l'eau dans leurs ménages. C'est pour ça que TA a commencé à produire des étiquettes avec l'indication « **ce produit ne peut pas être vendu** » à partir de 2014<sup>47</sup>. Cette stratégie a également permis de mieux différencier la distribution sociale et commerciale.

#### POINTS ESSENTIELS : DISTRIBUTION GRATUITEMENT

- Une distribution gratuitement sers seulement à l'objective courte-terme d'un approvisionnement stable pour une certaine période de temps.
- Une distribution gratuitement cause des effets négatives sur le développement d'un marché : Non seulement les produits réguliers peuvent pas être vendu (parce que le clients choisi l'option gratuit), mais l'habitude des clients de payer pour ce produit est détruit également.
- Produits qui ont été donné se retrouvent souvent sur le marché noir, ce qui détruit le prix pour le produit via les canaux officiels.
- Néanmoins, dans certaines situations d'urgence une distribution gratuitement peut aider à éviter beaucoup des morts. Une propre analyse est alors nécessaire.

#### Recommandations

- Pour être capable d'offrir les produits à un prix abordables dans l'avenir, un bailleur externe serait nécessaire ou bien la production et la vente des produits devraient être élargi massivement.
- Le transport des produits dans les villages éloignés est un facteur majeur par rapport au coût de la distribution. Ces couts doivent soit être porté par tous les clients avec un prix uniforme mais un peu élevé, soit par un bailleur externe. Cette dernière offrirait l'avantage d'attirer des bailleurs plus facilement avec un message clair que ces fonds sont prévus pour servir la demande dans tels villages.
- Une compensation sociale pourrait être introduit pour générer des fonds supplémentaires pour soutenir le transport dans le milieu rural et le prix pour les clients avec le pouvoir d'achat le plus faible.
- Il est crucial que TA essaye d'influencer les autres acteurs comme l'UNICEF à éviter des distributions gratuitement, mais de s'engager dans le développement des marchés et un comportement économique par les clients.

---

<sup>47</sup> Rapport annuel 2014 de TA

### 2.3. Politique de distribution : Accessibilité et Distribution

Le projet de TA s'est concentré sur la région de Dabola en 2007. Le projet pilote a été très efficace pendant l'épidémie de choléra en 2008. Donc, en 2010/2011, avec le support du gouvernement guinéen le projet a été introduit dans les régions de Faranah, Conakry, et finalement dans les autres régions du pays – Mamou, Labé, Kindia, Boké, Kankan et N'zerekore<sup>48</sup>.

#### L'évolution du réseau de distribution

A partir de 2007, TA a commencé à créer un réseau d'agents communautaires et de kiosques. Jusqu'en 2010, TA avait recruté 144 agents communautaires (bénévoles) pour la promotion et la vente en porte-à-porte et avait établi 16 kiosques dans les zones rurales et urbaines de Dabola. À la fin de 2013, ils avaient déjà engagé 250 promoteurs du chlore et 210 points de vente ont été mis en place, malgré le fait que TA n'ait pas pu créer des nouveaux points de vente en 2013 car il manquait d'argent pour mener à bien une telle démarche<sup>49</sup>. TA s'est surtout concentré sur les points de vente existant, par exemple sur les pharmacies et grossistes à Conakry. Pour faciliter la distribution et la vente, TA a également essayé d'identifier et contracter des grossistes, eux-mêmes avaient accès à un réseau existant de vendeurs<sup>50</sup>. Donc, les distributeurs sur les niveaux plus bas peuvent récupérer les produits directement de ces points (grossistes).

TA a commencé à travailler en 2014 avec le distributeur national « *Good Job* », qui a collaboré au cours de la même année, avec 7 grossistes, 750 détaillants et 216 centres de santé sur toute l'étendue du territoire national<sup>51</sup>. Il a accepté de partager les coûts pour le marketing commercial et de distribuer les produits aux grossistes régionaux (*Illustration 3*)<sup>52</sup>. Cela permet à TA d'utiliser un réseau existant et de réduire ses coûts. Toutefois suite à plusieurs défauts de paiement, TA a mis un terme au partenariat avec *Good Job* et a contracté des autres distributeurs régionaux pour diminuer le risque de défaut de paiement et pour garantir un approvisionnement régulier<sup>53</sup>.

---

<sup>48</sup> Rapport annuel 2013 de TA ; Rapport annuel 2012 de TA

<sup>49</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>50</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>51</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>52</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>53</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

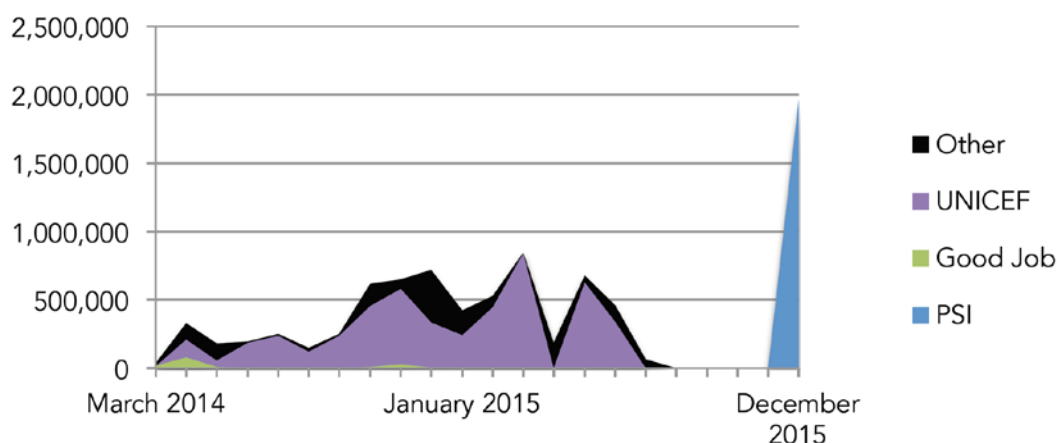


Illustration 3 - Partage aux ventes du distributeur Good Job (Thèse de master de S. Maurer, 2010)

### Les différents canaux de distribution

Beaucoup de ménages souhaitent une vente directe (porte-à-porte) pour éviter les longues distances jusqu'au point de vente le plus proche. C'est une des raisons pour laquelle TA utilise des **agents communautaires** pour sensibiliser, promouvoir et vendre. Ces agents sont non seulement expérimentés dans le domaine d'assistance sociale, mais ont aussi suivi la formation donnée par TA. C'est pourquoi ils jouissent d'une certaine crédibilité auprès de la population. Les agents communautaires sont tenus de visiter chaque ménage au moins une fois par mois, mais ils n'arrivent pas souvent à atteindre cet objectif car ils doivent parcourir à pied de longues distances pour atteindre les villages les plus reculés<sup>54</sup>. Par conséquent, vu que des solutions de transport adapté font défaut les agents n'arrivent pas à visiter les ménages d'une manière régulière. Grâce à des véhiculés motorisés ils seraient capables de visiter plus de ménages et aussi transporter plus des flacons.

En 2013, TA a constaté que le nombre de séances a diminué, mais que le nombre des personnes rencontrées était à la hausse<sup>55</sup>. Cela présuppose un regain d'intérêt des populations au sujet des **événements de masse** qui jouissent d'une plus forte affluence. La conclusion de TA est que pour mobiliser plus de monde, il vaut mieux faire des **événements de masse** et des animations de groupes.

Les **kiosques** (et comme mentionné aussi les autres intermédiaires) ont été les premiers points de vente en 2007. Ils profitent aussi des ventes et partagent le bénéfice. D'une manière générale, TA distribue ses produits aux intermédiaires et quand ils sont vendus, TA vient pour récupérer l'argent.

<sup>54</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>55</sup> Rapport annuel 2013 de TA



Photo 3 - Une rue à Conakry en Juillet 2017

Un approvisionnement régulier est difficile à garantir à cause de l'état désastreux des en Guinée et les coûts de transport. Dans les centres urbains, de plus, le trafic cause des retards énormes en termes de livraisons. C'est la raison pour laquelle certains kiosques ont dû fermer leurs portes temporairement, en 2009<sup>56</sup> par exemple. La situation s'est encore aggravée lorsque la production du chlore a été centralisée à Conakry en 2010<sup>57</sup>, car les frais de transport ont

continué à grimper. Comme expliqué (cf. 2.2. Prix), le transport dans les villages éloignés est compliqué pour plusieurs raisons et dépendent surtout de la situation financière de l'entreprise et des contributions externes.

De plus, TA ne disposait pas de son propre véhicule pour l'acheminement des flacons de chlore. TA a recommencé la production décentralisée dans 5 régions de la Guinée et Conakry dès 2012<sup>58</sup>. Enfin, en 2013 et 2014, TA a acheté deux véhicules grâce au financement de la Fondation Antenna. Trois autres voitures et un camion DAF ont été achetés pour faciliter la distribution et d'autres activités sur le terrain<sup>59</sup>. TA a également bénéficié de quatre motos en 2014 pour exécuter les activités pour *Concern Universal*<sup>60</sup>.



Photo 4 - Un de plusieurs dépôts de TA

Pour réduire les distances de transport TA a également construit plusieurs dépôts pour ses produits dès 2014<sup>61</sup> (Photo 3).

Dès 2012, les **centres de santé communautaires** dans les villages et les hôpitaux ont été intégrés dans la sensibilisation pour du TED, des maladies hydriques, ainsi que la promotion et la distribution de chlore. Cela offre la possibilité d'acheter du chlore immédiatement après une consultation sans devoir aller le chercher dans un kiosque.

<sup>56</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>57</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>58</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>59</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>60</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>61</sup> Rapport annuel 2014 de TA

Partant de l'initiative de l'UNICEF des electrochlorateurs ont été installé dans différents centres de santé du pays. Le but est d'assurer une production autonome de chlore dans les centres de santé vu que son approvisionnement est difficile. Malheureusement les appareils choisis par l'UNICEF pendant la crise d'Ebola en 2014, n'avaient pas la capacité de produire du chlore assez concentré. Pour cette raison, le chlore fabriqué dans les centres de santé peut seulement être utilisé pour la désinfection des sols, et non pas pour le traitement de l'eau par exemple. Il est prévu que ces appareils soient échangés l'un après l'autre.

Le tableau suivant montre l'évolution du réseau de distribution pour les années 2010 à 2016. Les chiffres ci-dessous montrent le changement des canaux de distribution année par année, qui sont calculés sur une base cumulative.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
<b>Canaux de distribution</b>	155	634	634	514	248	2'218	762	<b>5'165</b>
Grossistes commerciaux	1	2	5	7	2	12	6	<b>35</b>
Grossistes pharmaceutiques	0	0		1	2	3	7	<b>13</b>
Pharmacies	23	45	87	110		321	305	<b>891</b>
Boutique et Kiosques	122	543	433	210	43	1'650	399	<b>3'400</b>
Centres de Santé	9	44	109	186	201	232	45	<b>826</b>

*Tableau 1 - Evolution des canaux de distribution de Tinkisso-Antenna entre 2010 et 2016*

#### POINTS ESSENTIELS : CANAUX DE DISTRIBUTION

- Au début il est plus facile d'intégrer des points de vente existants dans la distribution.
- Des partenariats avec des grossistes peut aider à créer une « chaîne » de distribution avec lesquelles l'entreprise peut déléguer la distribution vers le client finale.
- Si les clients ne sont pas familiarisés avec l'utilisation du produit il est favorable d'envoyer des agents porte-à-porte pour que l'utilisation puisse être expliqué bien. De plus, il est favorable si les agents sont des connus par les clients.
- Une distribution sur grand échelle peut être très compliqué et couteux. C'est pour cela qu'il est souvent favorable de grandir progressivement par définir une zone d'intervention après l'autre.
- Une diversification des partenaires peut aider à diminuer le risque. Il peut arriver qu'un partenaire ne peut pas payer ou livrer ce qu'il a promis.
- Il est crucial de définir des règles très claires pour tous les cas possibles avec les partenaires. Par exemple, des retards ou des défauts des paiements doivent être sanctionné. Bonnes règles facilitent les relations après.
- Pour éviter un nouveau changement des habitudes des clients un approvisionnement régulièrement est nécessaire. Si ce n'est pas le cas, les clients peuvent perdre l'intérêt dans le produit.
- Il faut bien comparer les possibilités d'une production centralisé/décentralisé en combinaison avec un ou plusieurs dépôts centralisé/décentralisé. Cette décision a des implications pour les coûts de la production, distribution et pour un approvisionnement stable vers le client.
- Souvent il est favorable d'intégrer les institutions publiques dans le projets – par exemple les centres de santé et les écoles.

#### Les clients principaux de TA et la logique de la distribution

Les **clients principaux** de TA (en regardant la vente) ont été des institutions (43% des ventes en 2012), ensuite des ONG (26% des ventes), puis les structures sanitaires et étatiques (11%) et les entreprises – sociétés minières et télécommunications – (8% des ventes)<sup>62</sup>. Les commerçant et les pharmacies ont été représenté avec seulement 6% et 6% respectivement<sup>63</sup>. Jusqu'à 2014 ce résultat n'a pas beaucoup changé<sup>64</sup> : 76% des flacons sont vendus à des institutions, 18% proviennent de ventes commerciales et 6% sont des ventes au niveau communautaire.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventes total	30'122	61'023	983'000	1'529'339	3'390'637	5'221'703	684'284

<sup>62</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>63</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>64</sup> Document sur les ventes et les coûts de Tinkisso 2009 - 2014



<b>Flacons institutionnelles</b>			530'820		2'780'322		
			54%		82%		
<b>Flacons privés</b>			452'180		610'315		
			46%		18%		

Ces chiffres sont alignés avec la **logique de la distribution** de TA, qui est expliqué dans le paragraphe suivant.

Depuis le contrat entre TA et le gouvernement guinéen en 2011, la stratégie d'agrandir le réseau de distribution région par région (comme c'était prévu), n'a pas pu être appliqué. La demande du gouvernement était de servir 5 régions en même temps. La production de chlore était centralisée à Conakry. Les ventes dans la capitale permettent de générer des bénéfices grâce à des coûts raisonnables de transport. Les autres flacons sont envoyés dans les magasins de TA dans les chefs-lieux des régions et dans un second temps distribué dans les villages éloignés. Cette distribution est facilitée grâce aux coopérations avec des grossistes, les Directions Régionales de la Santé [DRS], des ONG actifs dans ces régions et les centres de la santé sur lesquels TA dépend pour la distribution en raison de ses capacités limitées. Donc, les produits sont soit distribués directement aux ménages par les biais des ONG ou par les réseaux de détaillants via les grossistes, soit les responsables des ménages viennent chercher les produits eux-mêmes dans les centres de la santé qui sont servis via les DRS, puis les Directions préfectoral de la santé [DPS]<sup>65</sup>. Cette dynamique a aussi posé des **problèmes** par rapport à la liquidité financière TA, car l'entreprise peut seulement récupérer l'argent des vendeurs et institutions après qu'une vente effective ait lieu. Ce processus prend beaucoup de temps et c'est pour cela que TA est tributaire des fonds de roulements (cf. 2.4. *Promotion*). La coordination entre les différents niveaux est également difficile à cause des déficits des personnes choisies. C'est état qui détermine qui est en charge des positions clés dans le domaine de la santé, ces personnes sont souvent incapables et sont rarement choisis pour leur niveau de compétence.

Occasionnellement l'argent des ventes disparaît sur son chemin vers TA. C'est pourquoi, TA a commencé à référer les centres de santé directement aux vendeurs. Par contre, la situation financière des centres de santé est très précaire car ils doivent acheter les produits avant qu'ils puissent les vendre avec leur budget qui est également limité.

Le sondage de 2014 illustre les **lieux d'achat** dans les milieux urbains et ruraux. Dans les villes les consommateurs achètent les produits plutôt au marché et dans les pharmacies, tandis que les consommateurs des milieux ruraux les achètent plus souvent dans les centres de santé<sup>66</sup>.

<sup>65</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>66</sup> Case Study Bühlmann, 2014

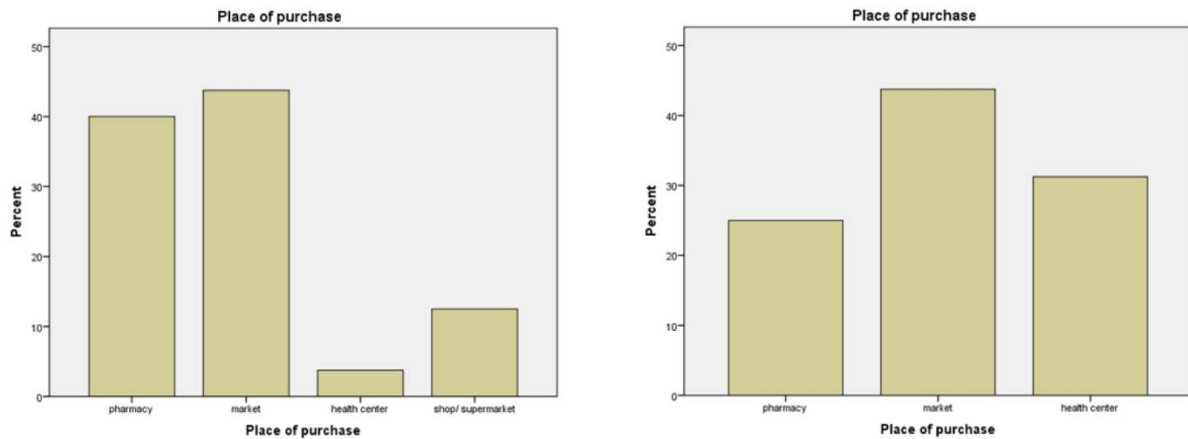


Illustration 4 - Place d'achat : le milieu urbain sur la gauche et le milieu rural sur la droite

#### POINTS ESSENTIELS : CANAUX DE DISTRIBUTION

- Le budget de certains clients demande pour une vente « sur crédit » : l'entreprise peut seulement récupérer l'argent des vendeurs et institutions après que les flacons sont effectivement vendus.
- Des fois l'argent des vents est disparu sur son chemin vers l'entreprise. Là, il peut être favorable de dévier ce client à un point de vente où il doit se servir avec les conditions normales.

### Recommandations

- La disponibilité des produits de TA est pas mal, mais peut être encore renforcer.
- Il est absolument crucial de mieux définir les relations entre les partenaires et TA par rapport aux conditions de la coopération. Il est très important d'intégrer des éléments sur des retards ou défauts des paiements dans les contrats.

### 2.4. Promotion

À part la sensibilisation sur le sujet des maladies hydriques, la promotion du produit pour le traitement de l'eau, c'est-à-dire le *Chlore'C*, est crucial. Il existe un produit identique fabriqué par PSI sur le marché (*Sur'Eau*). De plus des comprimés de chlore et d'autres méthodes pour le traitement de l'eau (comme bouillir l'eau) existent. C'est pour cela qu'il est nécessaire que TA présente leurs produits comme une solution adéquate pour les problèmes de maladies hydriques.

Le processus de décision des consommateurs pour *Chlore'C* a été identifié :

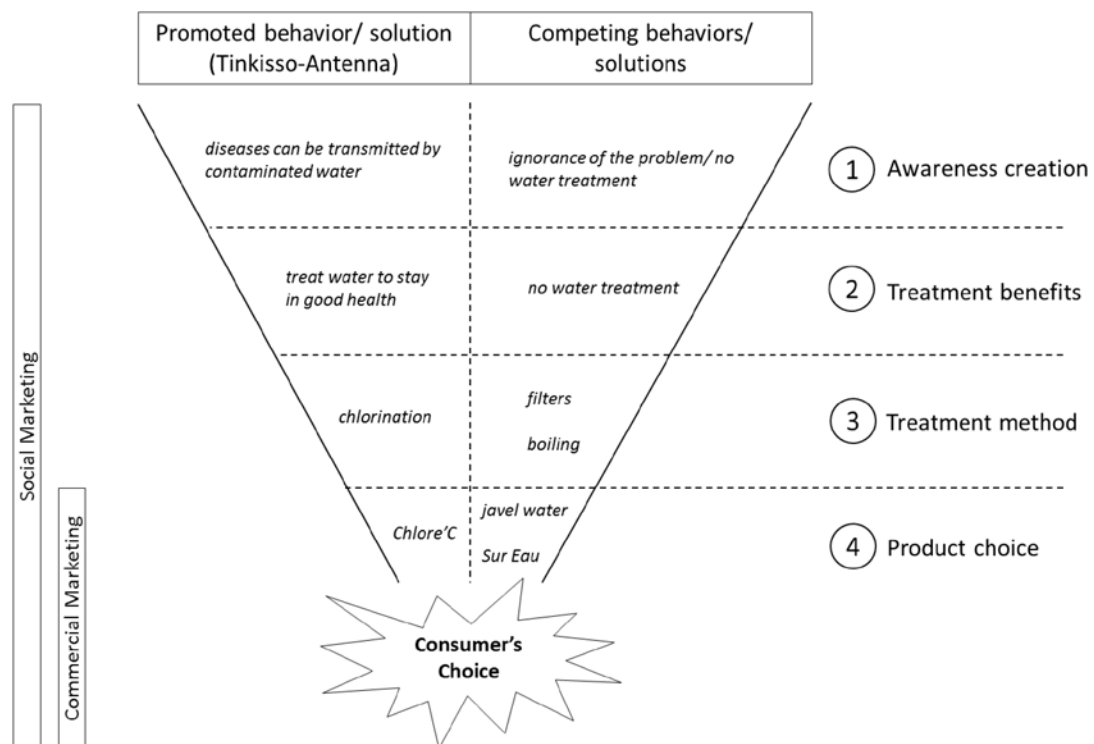


Illustration 5 - Le procès de décision des consommateurs et le marketing social<sup>67</sup>

### L'évolution du projet

En 2007, le projet de traitement de l'eau – le marketing social, c'est-à-dire la sensibilisation pour le problème des maladies diarrhéiques, et la production et la vente de chlore – a été initié par l'ONG TA et soutenu par la Fondation Antenna et l'UNICEF Guinée. Le projet a permis au secteur privé et au secteur des ONG de collaborer sur les plans du marketing et de la promotion des produits pour le traitement de l'eau au moment de son utilisation. Le programme en Guinée a débuté vers 2007 à Dabola, Faranah, puis a été implémenté dans les autres régions du pays – Conakry, Mamou, Labé, Kindia, Boké, Kankan et N'zerekore<sup>68</sup>. L'illustration suivante montre la zone d'intervention de TA.

<sup>67</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>68</sup> Rapport annuel 2013 de TA ; Rapport annuel 2012 de TA

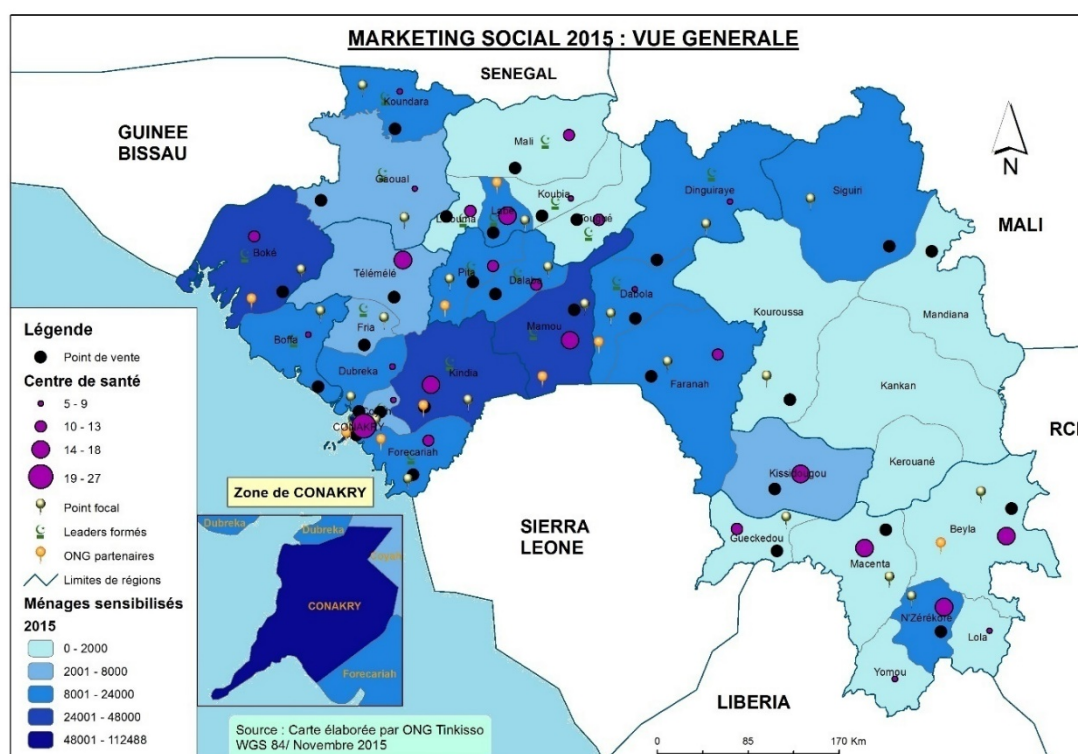


Illustration 6 - Zone d'intervention et activités du marketing sociale en 2015 de Tinkisso-Antenna

Les chiffres ci-dessous donnent une idée de l'impact des activités de marketing et de distribution de TA :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
<b>Nombre personnes formés</b>	729	1'545	14'006	35'655	97'583	52'254	5'521	<b>207'293</b>
Enseignants	21	48	191	535	550	0	132	<b>1'477</b>
Élèves	654	1'032	12'733	34'022	93'450	51'533	4'921	<b>198'345</b>
APAE	9	11	44	30	60	21		<b>175</b>
Agents de Santé	11	144	654	532	270	219	213	<b>2'043</b>
Agents communautaires	21	210	198	250	1'193	321	231	<b>2'424</b>
Membres des Associations	3	55	120	36	160	72		<b>446</b>
Leader communautaires	10	45	66	250	1'900	88	24	<b>2'383</b>
Sessions de formation	4	16	58	2	32	18		<b>130</b>
<b>Menages touchés</b>	<b>18'206</b>	<b>18'206</b>	<b>18'206</b>	<b>18'206</b>	<b>29'506</b>	<b>4'400</b>	<b>7'763</b>	<b>114'493</b>
Personnes touchés	31'400	67'511	98'422	127'445	206'543	421'500	54'344	<b>1'007'165</b>
Activités de sensibilisation	44	366	201	43	132	10	434	<b>1'230</b>
Causeries éducatives	1'055	3'012	2'091	2'391	1'082	922	3'032	<b>13'585</b>
<b>Distribution</b>								
Flacons de Chlore	30'122	61'023	983'000	1'529'339	3'390'637	5'221'703	684'284	<b>11'900'108</b>
Savons	222	5'000	2'019	10'000	42'300	6'000		<b>65'541</b>
Dispositifs de lavage	0	0	0		55	14		<b>69</b>
Kits d'hygiène pour les écoles	0	0	0		10	17		<b>27</b>

Tableau 2 - Evolution des activités de sensibilisation et distribution entre 2010 et 2016

#### POINTS ESSENTIELS : EVOLUTION DE LA PROMOTION

- Il est utile de chercher la coopération avec les différents acteurs dans le même domaine. Des institutions publiques ou internationales comme l'UNICEF doivent être motivé pour un engagement.
- Il est mieux de consolider et après élargir ses activités région par région. Pour cela des zones d'intervention doivent être défini précisément.
- L'organisation des zones d'intervention doit être fait réalistiquement. Il est plutôt un risque d'élargir la zone d'intervention trop vite.

#### La promotion en général

TA utilise différents canaux de promotion : les agents communautaires, messages par radio, l'utilisation des mégaphones, sensibilisation dans les lieux de cultes, dans les centres de santé et les hôpitaux et dans les écoles.

Cependant, TA a constaté en 2012 que le coût des campagnes publicitaires a augmenté. Comme évoqué les campagnes de promotions dépendent des bénéfices générés par les ventes. Quand les ventes sont restreintes, cela a des conséquences dommageables sur la qualité des campagnes, qui sont souvent réduite au strict minimum<sup>69</sup>, aussi la population oublie vite les messages clés des formations.

Néanmoins, commencer avec des activités de marketing social dans les endroits en milieu rural est souvent crucial pour obtenir des contributions financières des donateurs car l'impact de la campagne de marketing est plus visible et ce genre d'activité qui s'aligne mieux avec les objectifs de la majorité des organisations (internationales). De plus, sensibiliser la population rurale, est plus simple car ils sont ouverts aux nouvelles solutions et s'engagent activement dans les activités<sup>70</sup>. La demande des populations rurale a aussi un effet positif sur la demande de la population urbain.

Comme mentionné (cf. 2.2. Prix), une grande partie des activités de marketing social sont effectués par la concurrence, PSI en particulier. Il faut noter que cette concurrence dans le milieu des entreprises sociales n'est pas forcément un désavantage, car les coûts des activités de sensibilisation peuvent être partagés. En tout cas, l'éducation de la population sur ces sujets importants est un objectif partagé des deux entités. De plus, TA a externalisé beaucoup d'activités de marketing social à des partenaires et des ONG<sup>71</sup>. Toutefois, TA les soutient et les forment en vue de leurs responsabilités. TA organise la coordination avec eux par rapport aux aspects commerciaux.

---

<sup>69</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>70</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>71</sup> Case Study Bühlmann, 2014

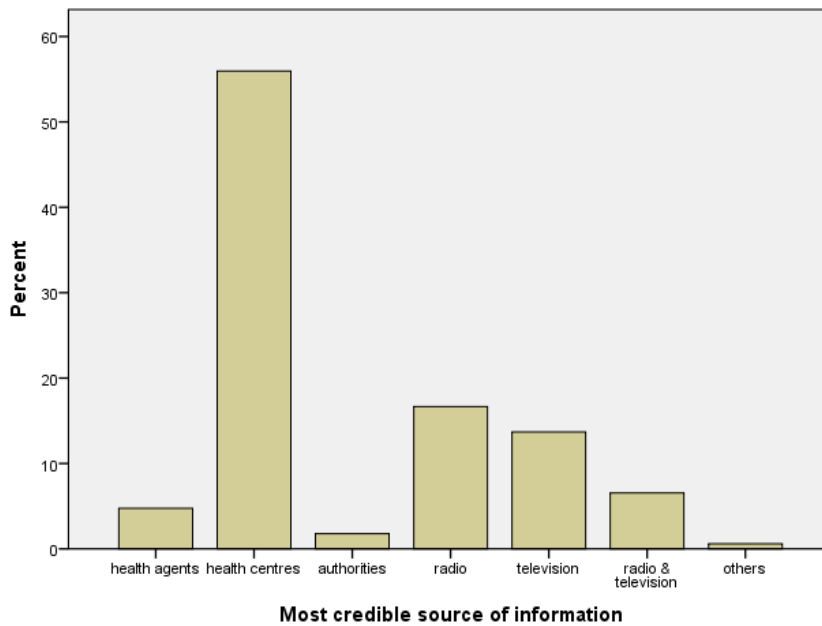


Illustration 7 - Sondage en 2014 : Les sources d'information les plus crédibles

Lors du sondage effectué en 2014, les participants ont répondu à la question, quelle est la source d'information qu'ils jugeaient la plus crédible. Il s'est avéré que les structures de santé sont les plus efficaces quand il s'agit de sensibiliser la population et l'inciter à utiliser des produits pour traiter l'eau.

#### POINTS ESSENTIELS : LA PROMOTION

- Pour obtenir des fonds externes il est souvent nécessaire de commencer ses activités pour les personnes les plus vulnérables ou dans les endroits les plus éloignés. Souvent ces groupes de personnes sont une priorité pour les agents de développement.
- Souvent il est plus facile de commencer un projet dans une zone rurale, parce-que la population est plus ouverte pour nouveaux solutions. Par contre, leurs éducations et leurs croyances peut poser des barrières naturelles.
- Une analyse de la concurrence peut être très utile. Différents acteurs dans le même domaine peuvent être partenaires, par exemple par rapport aux formations ou bien des activités marketing social – coûts peuvent être partagé !

#### Les différents canaux de promotion

Le **travail des agents communautaires** implique plusieurs avantages, mais présente aussi quelques défis et limites. Un sondage effectué en 2009 dans les ménages a révélé que la plupart des ménages ont été informé des effets négatifs de la consommation de l'eau contaminé, notamment des maladies hydriques<sup>72</sup>. Par contre, le sondage a montré que les ménages n'avaient pas pris connaissance des différents types d'utilisation du chlore (comme

<sup>72</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

désinfectant, pour le nettoyage, la vaisselle, lavage des crudités etc.)<sup>73</sup>. En plus, ils ne savaient pas qu'il faut renouveler le flacon régulièrement pour assurer la qualité du chlore<sup>74</sup>. Apparemment toutes les informations ne sont pas toujours transmises par les agents.

Les agents sont formés par l'équipe de TA durant des séances éducatives dans les locaux de la DPS – par exemple au début à Dabola – mais en règle générale ils ont déjà de l'expérience dans le domaine du travail social<sup>75</sup>.

Les agents sont tenus de visiter chaque ménage au moins une fois par mois pour assurer la qualité de l'information et de la sensibilisation, et également pour contrôler la qualité de l'eau traitée. Il arrive que certains agents ne soient pas assez spécialisés au sujet des questions sanitaires et du traitement de l'eau domestique, ce qui a un impact négatif sur la qualité de la sensibilisation et de l'information<sup>76</sup> : ces agents de santé, malgré leur influence, sont limités par la nature de leur formation et leur rôle de soignant.<sup>77</sup> C'est-à-dire, ils sont aide-soignant et non laborantin.

Comme mentionné, TA a aussi remarqué que dans certaines situations les sensibilisations de masse et des animations de groupes peuvent être plus efficace<sup>78</sup>.

L'efficacité du travail de sensibilisation est d'ailleurs mise à mal à cause d'un manque de contrôle des agents communautaires. Jusqu'à 2010, il n'existait aucun un système de suivi et d'évaluation de leurs activités dans le domaine du TED.<sup>79</sup> D'où la difficulté de renforcer la discipline et la responsabilité des agents<sup>80</sup>. Une amélioration de la formation des agents pourrait renforcer leurs compétences et un système d'évaluation serait utile pour responsabiliser les agents et les inciter à travailler plus efficacement.

Etant donné que les s sont souvent responsables pour le traitement de l'eau dans les ménages **un réseau de femmes** a été créé en 2012 pour assurer la promotion et la vente « porte-à-porte »<sup>81</sup>. Au début du projet les femmes étaient presque absentes de la mise en œuvre, ainsi que des activités de promotion. Cependant, avec le



Photo 5 - Tinkisso-Antenna et femmes du village Diecke (2017)

<sup>73</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>74</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>75</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>76</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>77</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>78</sup> Rapport annuel 2013 de TA ; « 1.3. Place » de ce document

<sup>79</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>80</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>81</sup> Rapport annuel 2012 de TA

déclenchement du choléra, beaucoup de femmes ont fortement contribué à la promotion du chlore dans les ménages.

TA travaille non seulement avec des agents communautaires mais aussi avec des **individus dans le milieu urbain** depuis 2013 en tant que projet pilote<sup>82</sup>. Les relations interpersonnelles en Guinée sont caractérisées par leur informalité. C'est pour cette raison que les agents de promotion ont beaucoup plus d'autorité et de capacité de persuasion qu'en Suisse.

Donc, la stratégie se base sur une dynamique de quartier où des jeunes promoteurs ont été identifiés et formés pour assurer la communication, la sensibilisation et la vente du produit dans les ménages. Les responsables marketing de TA ont suivi l'évolution de ce réseau. Cette stratégie s'est avérée efficace cependant l'implémentation dépend fortement des moyens (financiers) disponibles.

TA a adapté une stratégie un peu différente dans le **contexte rural**, car les populations en milieu rural en Guinée veulent toujours « voir pour croire », c'est pour ça que des visites d'échanges se sont prouvés efficace. En effet, lors de séance de promotion commerciale, les questions fréquentes étaient « *Ce que vous venez de dire est intéressant mais où peut-on voir un exemple dans le cadre de l'eau traite ou non ?* »<sup>83</sup>. C'est à ce niveau que les agents des ONG partenaires interviennent : ils utilisent souvent le *Wata Blue*, pour différencier l'eau traitée et non traitée. Ceci est un bon exemple pour lutter contre le scepticisme vis-à-vis du produit. Le manque de confiance est également une des raisons pour laquelle TA a commencé de créer des **partenariats avec les prestataires** (vendeur d'autres articles) qui travaillent déjà avec les communautés ciblées<sup>84</sup>. Les prestataires ont été mis à contribution pour les séances de vente pendant les jours de marché hebdomadaire ou l'affluence est grande.

L'améliorer la **confiance** entre TA et les communautés est également cruciale d'un autre point de vue : la plupart des communautés paysannes sont très pauvre. La création de confiance entre le vendeur et le client a donc permis à l'équipe commerciale de déposer le chlore et revenir pour récupérer l'argent à la fin du mois<sup>85</sup>. Cette préoccupation a été évoquée régulièrement. L'intérêt de TA, par contre, est de mettre tout en œuvre pour éviter que les populations qui ont déjà adopté le TED, cesse de le pratiquer, à cause du manque d'argent. Cette logique est aussi appliquée par les centres de santé : Après avoir vendu les flacons, les bénéfices sont utilisés par les centres de santé, puis les DPS, puis les DRS pour payer leurs dettes. TA a constaté que souvent ces bénéfices ne sont pas utilisés pour repayer les dettes, mais pour des autres achats urgents. De plus, les marges ont été changées des fois en faveur des vendeurs.

---

<sup>82</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>83</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>84</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>85</sup> Rapport annuel 2013 de TA



TA a aussi émis des **messages à la radio**, par exemple à la radio communautaire de Bissikrima en 2009<sup>86</sup> : les membres de l'équipe de TA ont mentionné les dangers des maladies hydriques liés à la consommation de l'eau contaminée, de l'importance du traitement de l'eau à domicile et des avantages de la chloration. En 2014, TA a entrepris à nouveau une promotion pendant trois mois (six fois par jour), suite à l'épidémie d'Ebola, aux radios de Kindia, Mamou, Faranah, Kissidougou, Gueckedou, Macenta, N'zerekore, Siguiri, Labé et sur plusieurs chaînes de radio à Conakry<sup>87</sup>. Un nouveau contrat radio et TV a été signé en 2016<sup>88</sup>. Mais ces actions coûtent cher, le prix pour une émission a coûté environ 240'000 GNF en 2009 (~33.65 Euro en 2009). En 2014, TA a dépensé environ 2'500'000 GNF (260 Euro) pour la production et 100'000 GNF (10 Euro) de plus<sup>89</sup> pour la transmission.

Les messages audio et vidéo sont efficaces en Guinée, mais exigent un investissement conséquent car non seulement la publication coûte (cher), mais aussi la création du contenu. Il faut noter que ces messages doivent être en plusieurs langues parce que la Guinée est un pays multilingue. En 2013, TA a quand-même créé et diffusé **un spot audio et vidéo en plusieurs langues** pendant deux mois<sup>90</sup>. Un autre spot vidéo a été conceptualisé en 2015 complémentaire à un **magazine**<sup>91</sup>.

La société guinéenne est traditionnellement une société orale, les gens écoutent beaucoup la radio. Le soir, toute la famille se réunit autour de la radio pour écouter les dernières nouvelles de Conakry. La radio est d'autant plus importante pour ceux qui ne disposent pas de télévision. L'avantage de la radio n'est pas seulement son accessibilité (pour les pauvres), mais aussi le fait qu'elle est facile à transporter. D'ailleurs, les messages passés à la radio sont compris même par les illettrés.

TA a essayé plusieurs stratégies : En 2010, 2013 et 2016, des **affiches**, qui clarifiaient l'utilisation du produit grâce à des dessins, ont été conçues et distribuées à Conakry par TA (9'000 affiches en 2013 ; 19 4301 dépliants, 5000 affiches A3 et 9012 affiches A3 en 2016)<sup>92</sup>. Ces mesures ont été prises après les changements de nom du produit. Pendant l'épidémie d'Ebola en 2014, TA a même distribué des **T-Shirt et des casquettes** dans sa zone d'intervention<sup>93</sup>.

Un autre outil de sensibilisation est **le mégaphone** qui est utilisé par TA pendant les jours de marché<sup>94</sup>. Le jour de marché est l'occasion pour les villageois de se retrouver dans les centres plutôt « urbain », par exemple à Dabola, pour faire du commerce et pour discuter. Ainsi, le jour de marché est l'occasion privilégiée pour transmettre des messages à un public plus large,

---

<sup>86</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>87</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>88</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>89</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>90</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>91</sup> Bilan annuel 2015 de TA

<sup>92</sup> Rapport annuel 2013 de TA ; Rapport annuel 2016 de TA

<sup>93</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>94</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

surtout aux femmes, responsables des ménages. Le mégaphone est également utilisé pour informer les gens, surtout les hommes, lorsqu'ils fréquentent les mosquées, car ce sont les hommes au final qui paient pour les produits.

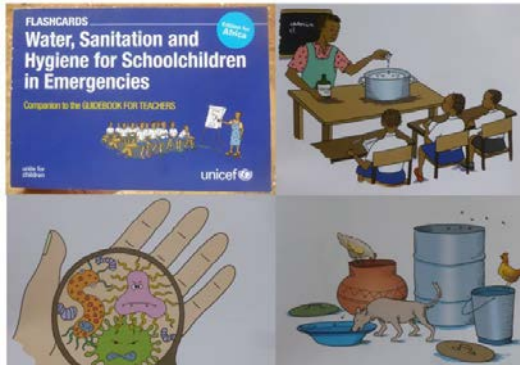


Photo 6 - Manuels de base sur l'eau, l'hygiène et l'assainissement d'UNICEF

TA a commencé en 2012 à faire de la sensibilisation et de la promotion sur l'eau, l'hygiène et l'assainissement, dans les **lieux de cultes**, auprès des **associations** actives dans le domaine de l'eau et dans les **écoles** avec le corps enseignant et les élèves<sup>95</sup>. Par exemple, TA a organisé une formation des étudiants dans les écoles de soins de santé primaires de Boké en 2013 sur la promotion du TED à laquelle ont participé les encadreurs de l'école, les élèves de l'école et, en plus, la DRS<sup>96</sup>. Ces efforts

sont appuyés aussi par la formation du côté des agents des organisations internationales. L'UNICEF a fourni des manuels de base sur l'eau, l'hygiène et l'assainissement avec des illustrations simples<sup>97</sup>. Les messages et explications dans ces manuels sont faciles à comprendre et l'utilisation du chlore est également décrite.

Pendant l'épidémie d'Ebola TA a redoublé d'efforts et a effectué des **formations des responsables et des agents de santé**, des enseignants et l'éducation des élèves. Dans les régions de Conakry, Kindia, Mamou et Labé 550 enseignants et 93 450 élèves ont participé à des formations en 2014<sup>98</sup>.

De plus, TA a distribué des « **kits d'hygiène** » comprenant du chlore, du dispositif de lavage des mains et du



Photo 7 - Formation des élèves dans l'école

savon à 10 écoles. En 2015, 8 formations ont été réalisées et 17 kits d'hygiène ont été distribués<sup>99</sup>.

En 2013, TA s'appuyait déjà sur 186 promoteurs (dont 120 provenant des écoles de soins de santé primaires et 62 des structures de santé) à travers un cadre de concertation et la formation des élèves des écoles de soins de santé primaires<sup>100</sup>.

<sup>95</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>96</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>97</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>98</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>99</sup> Bilan annuel 2015 de TA

<sup>100</sup> Rapport annuel 2013 de TA

Ce nombre a été augmenté encore avec les efforts menés pendant la crise d’Ebola, quand TA a effectué la formation de 270 agents de santé, 1’193 agents communautaires et 160 membres d’associations (ADIG, AJDS, AJDN, AJDM) sur le traitement d’eau et les techniques de communication avec les citoyens<sup>101</sup>. En 2016, 213 agents de santé de plus ont été formés<sup>102</sup>. Aussi 1’900 **leaders d’opinions** ont profité d’une formation en 2014, ensuite ils ont élaboré un programme de sensibilisation dans leurs communautés respectives<sup>103</sup>.

De plus, en 2012 TA a commencé à identifier des centres de santé pour la vente du produit et le conseil au grand public<sup>104</sup>. Le personnel des **centres de santé** est plus qualifié pour le travail de sensibilisation car il dispose d’une formation requise pour effectuer un travail de sensibilisation professionnel et efficace<sup>105</sup>.



Photo 8 - Centre de santé

Donc, dès 2012 les centres de santé communautaires dans les villages et

**l’hôpital** ont été intégrés dans la sensibilisation, la promotion et la distribution de chlore. Aussi les **pharmacies** ont été intégrées comme TA a géré la réalisation d’un accord avec la



Photo 9 - Pharmacie

pharmacie centrale de Guinée pour faciliter la distribution dans la zone d’intervention, aussi en 2012<sup>106</sup>. Par la suite, TA a identifié et établi des contrats avec des grossistes pharmaceutiques pour la distribution (*Laborex, PCG, SOGUIPREM, SODIPHARM, Groupe SOGUIDIM* et autres).

Le fait que le produit de TA ait été ajouté à la liste des produits essentiels que les centres de santé doivent avoir en stock, a sûrement aidé.

<sup>101</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>102</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>103</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>104</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>105</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>106</sup> Rapport annuel 2012 de TA

Par contre, TA a constaté en 2013 que l'effort fait au niveau des centres de santé pour amener les bénéficiaires à garder leurs habitudes de traiter quotidiennement l'eau à domicile restait encore faible<sup>107</sup>.

Au niveau des régions et communes, les **responsables de la société civile** (chef de quartier, maire de commune, gouverneur), ainsi que les **leaders religieux** dans les mosquées et églises, ont été intégrés en 2012 pour la première fois dans les activités de promotion<sup>108</sup>.

Avec le but de **coordonner les activités des différents acteurs du secteur privé et public**, TA a aussi effectué plusieurs fois des efforts pour unir les responsables. Par exemple, en 2013, une réunion a été organisée à Boké auquel ont participé<sup>109</sup> :

- Les Cadres de la DRS de Boké
- Les DPS de la région de Boké
- Les Chefs de Centres de Boké et de Boffa
- Les Représentants de trois ONG de Boké (ABEEF, CECOJE, Corps de la Paix)

TA a aussi participé dans des **campagnes nationales** en coopération avec plusieurs acteurs dans le domaine de l'eau, hygiène et assainissement, par exemple à la « *Journée de Mobilisation sociale en faveur de la promotion de l'hygiène et de l'assainissement au sein des écoles et établissements de la ville de Conakry* » en 2012<sup>110</sup>.

Dès 2013, TA a également commencé à identifier des **entreprises ou institutions** dans le milieu urbain et leur a rendu visite afin de présenter à leur direction et à leur personnel les avantages offerts par le traitement de l'eau à domicile (par exemple *Rio Tinto, Orange Guinée, Concern Universal, ACF et PAM*)<sup>111</sup>. Une liste d'arguments a été développée et sert de cadre de référence pour les agents lors de leur rendez-vous avec les clients. Aussi des réunions avec les responsables des entreprises ou des institutions ont pris place durant lesquelles toutes les informations nécessaires à la compréhension des avantages du TED ont été transmises et discutées. Au cours de ces réunions des fiches de renseignement ont été remplies par les participants, permettant à l'équipe Marketing de TA de mettre en place une sorte de banque de données, dans laquelle se trouvent des dossiers sur chaque entreprise. Dans celles-ci, se trouvent les besoins de chaque entreprise, dans l'optique de faciliter de futures collaborations.

---

<sup>107</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>108</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>109</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>110</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>111</sup> Rapport annuel 2013 de TA

En général, les **messages de sensibilisation** transmis durant les promotions et sensibilisations sont les suivants<sup>112</sup>:

- Les dangers de la consommation de l'eau contaminée et non-traité pour la santé (maladies hydriques), soit du forage, soit du puits, soit du robinet ;
- L'importance du respect des règles d'hygiène (lavage des mains après l'utilisation des latrines et avant de manger) ;
- Les avantages et l'utilisation correcte du chlore actif dans le traitement de l'eau à domicile pour éviter les maladies hydriques ;
- Les différents types d'utilisation du chlore dans le ménage pour la désinfection (lavage des latrines ; vaisselle ; traitement des crudités, comme désinfectant etc.)

Environ 75% de la population guinéenne est toujours **illettré** ce qui pose également un défi pour la transmission des messages. Les messages doivent être directs, simples, harmonisés et facile à se remémorer – par exemple à l'aide de chansons, de rimes ou d'allitérations. Maurer, par exemple, a proposé en 2010 de décrire l'utilisation du chlore avec « bouchon, bidon, boisson »<sup>113</sup>. Ces messages pourraient être adaptés à au contexte, à éducation et aux traditions des différents villages et surtout les langues locales.

Il a également suggéré de changer la communication de TA, ainsi que l'emballage du produit, afin de le rendre **plus positif**. Les informations sur les étiquettes transmettent le message que le *Chlore'C* tue les microbes qui sont responsables du mal-être des enfants<sup>114</sup> :

- « Dans l'eau non-traité il y a des microbes qui rendent les gens et surtout les enfants malades. »
- « Le *Chlore'C* tue les microbes dans l'eau et protège la santé de ta famille. L'utilisation régulière t'évite des dépenses pour un traitement médical. »
- « Une mère responsable traite l'eau avant qu'elle le donne à sa famille »
- « L'eau doit être traité et stocké correctement à domicile pour que l'eau ne soit pas recontaminée. »
- « Ce n'est pas assez de traiter l'eau avec le *Chlore'C*. C'est également important que les pratiques de base d'hygiène soient appliquées. »
- « *Chlore'C* est utile pour plusieurs fins : pour la désinfection d'eau, pour laver les légumes, fruits et autre nourriture et même pour le nettoyage des ménages. »

Cependant, des messages qui mettent en valeur l'effet positif sur la santé, pourrait être mieux perçu qu'une suite d'interdictions.

---

<sup>112</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>113</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>114</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Pour augmenter la demande du *Chlore'C*, Maurer a proposé d'améliorer la **communication sur le fait que ce produit est « Made in Guinea »**. En comparaison les produits de PSI sont fabriqués au Liberia. Apparemment beaucoup des intermédiaires et clients ne savaient pas que le *Chlore'C* est un produit local<sup>115</sup>. Malheureusement la confiance de la population guinéenne pour les produits locaux reste faible. Par conséquent, il serait nécessaire de communiquer également au sujet des partenariats internationaux et les certifications.

Pour l'année 2017, TA a prévu d'adapter son mode de communication vis-à-vis de la population. Les canaux traditionnels coûtent cher, de plus leur efficacité est limitée car la « consommation » d'informations a beaucoup changé avec l'évolution des **réseaux sociaux**. Une méthode plus efficace pourrait être le « guérilla marketing », étant donné que la population guinéenne est très jeune : 62% ont moins de 25 ans<sup>116</sup>. Pour cette raison, utiliser ces nouvelles méthodes de marketing devient une nécessité, de plus cela permettrait de réduire les dépenses marketing.

Ces messages émis via ces canaux devraient être amusants et intégrer la culture africaine pour qu'ils attirent vraiment l'attention. C'est pourquoi une journaliste a été engagée pour améliorer la communication externe de l'entreprise.

L'utilisation **d'internet** est nécessaire aujourd'hui et crée beaucoup d'opportunités. Il a été proposé en 2014 de créer un site internet pour améliorer la visibilité de l'entreprise et de ses produits. Une autre opportunité pourrait être la vente online sur cette page, pour accéder à de nouveaux marchés, segments de clientèle.<sup>117</sup> Munoz a proposé également : « Par la suite, il serait envisageable reconcevoir l'actuel site internet de Tinkisso-Antenna avec une navigation intuitive et des fonctionnalités élargies. De nos jours, toute entreprise ou organisation dispose d'un site internet sur lequel apparaissent principalement des informations sur le(s) projet(s), les activités réalisées et les contacts. » L'année suivante, en 2015, le site web ([www.tinkisso.org](http://www.tinkisso.org)) a été créé<sup>118</sup>.

Malheureusement le site n'était pas en ligne au moment de ma visite, car des problèmes techniques avec le responsable du site sont survenus. Il est crucial, qu'un nouveau site internet puisse être créé le plus vite possible, surtout car le lien pour ce site se trouve sur les supports de communication<sup>119</sup>.

---

<sup>115</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2016

<sup>116</sup> UNDESA (2017) [https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf)

<sup>117</sup> Analyse Stratégique de l'ONG Tinkisso-Antenna, Munoz, 2014

<sup>118</sup> Bilan annuel 2015 de TA

<sup>119</sup> Un nouveau site a été créé en Décembre 2017 : [www.tinkissogn.org](http://www.tinkissogn.org)

## Les défis de la promotion

En dépit des messages claires, un des plus grands défis pour TA est la **concurrence** sur le marché du chlore : PSI offre le produit « *Sur' Eau* » depuis 2004 déjà en Guinée<sup>120</sup>. Jusqu'à 2015 *Sur' Eau* (1.25% et plus) avait une concentration plus haute que le *Chlore'C* (0.6%). C'est seulement depuis l'introduction de la nouvelle méthode HTH (cf. 2.1. *Produit*) que TA a pu augmenter la concentration dans leurs produits.

Cette concurrence avec PSI était source d'avantages et de désavantages. La relation entre PSI et TA sera discutée plus en détail dans un prochain chapitre (cf. 4.3. *Population Service International*).

Les avantages de cette concurrence sont évidemment les bénéfices partagés des activités de marketing social de chaque entreprise. Quand il s'agit de transmettre des informations à propos de maladies hydriques, PSI et TA, transmettent même message, et non individualisé. Par contre, chaque entreprise fait la promotion pour leur propre produit pour traiter l'eau. Et là, les désavantages s'accumulent : plusieurs fois – surtout durant les périodes de crises et d'épidémies– la communication n'a pas été claire. Le produit de TA a une concentration de chlore de 1.25% depuis 2014/2015, ce qui est assez pour traiter l'eau destiné être bu. PSI, par contre, a développé plusieurs produits : un produit avec une concentration de 1.25%, un autre avec 5% et même un produit avec 8%. Le problème est que les produits avec une concentration de plus de 1.25% ne sont pas faits pour traiter l'eau à boire, mais ces produits sont prévus pour le nettoyage dans les ménages, pour la désinfection des toilettes etc.

L'équipe marketing de PSI et accessoirement de l'UNICEF, n'ont pas cherché à clarifier les différences entre leur produit et celui de TA. Cela eu pour conséquence, que certains individus ont utilisé un produit trop concentré pour traiter leur eau à boire. De plus, les clients pensaient que plus le produit est concentré plus il est efficace, à cause de cette idée erronée les ventes de TA ont dégringolé. Il faut savoir que l'utilisation de produits trop concentré peut causer des problèmes de santé. PSI ne s'est pas soucié de cette problématique, par conséquent TA a dû redoubler d'effort, alors même qu'il dispose d'un budget limité.

Pendant l'épidémie d'Ebola **l'UNICEF a publié un communiqué** sur le niveau de concentration dans les produits de chlore pour le traitement d'eau. Leur recommandation a été d'utiliser seulement des produits avec une concentration de plus de 0.7%. Il n'existe aucune base scientifique pour justifier cette décision, surtout que l'UNICEF aurait dû savoir que le seul produit de chlore fabriqué localement local avait une concentration de 0.6% à ce moment-là. Il était alors nécessaire pour TA d'augmenter la concentration de chlore dans leurs produits.

La perception est en tous cas que les organisations internationales et les grandes ONG se soutiennent mutuellement quand il s'agit de promouvoir et distribuer leurs produits, excluant ainsi les producteurs plus petits et locaux. Pire encore, leurs solutions ne sont pas durables sur le

---

<sup>120</sup> Rapport annuel 2012 de TA

long-terme et ils importent des produits ce qui ne favorise pas le développement économique et social en Guinée.

Ces institutions ignorent l'effort et les activités que TA a effectuées, par exemple pendant la crise d'Ebola : Beaucoup d'actions ont été menés pour mettre en place un dispositif de prévention et de prise en charge des maladies hydriques et de la fièvre du virus Ebola grâce à la forte implication des acteurs des systèmes éducatifs, sanitaires et aussi communautaires<sup>121</sup>. La divergence entre la stratégie d'UNICEF, ses actions sur le terrain et les relations entre TA et UNICEF seront discutées en détail dans la partie (cf. 4.2. UNICEF). Plus important encore, est l'impact négatif de l'épouvantable communication pendant la crise d'Ebola qui sera discuté dans la partie (cf. 5.2. *Situation politique et les relations gouvernementales*).

Les dernier chiffres recueillis par TA en 2017 permettent aisément de constater les effets sur le long-terme de l'utilisation du chlore dans plusieurs régions de la Guinée (*Illustration 7*)<sup>122</sup>.

Il faut néanmoins signaler qu'UNICEF a aussi lancé des campagnes de sensibilisation très efficaces, par exemple une vaste campagne a été menée en coopération avec *Action contre la faim* en 2012 pour accroître la connaissance des ménages sur l'utilisation du chlore et son importance<sup>123</sup>.

De plus, il faut savoir qu'UNICEF est une organisation qui se concentre sur les actions d'urgence pendant les crises pour la protection des enfants. Néanmoins, c'est surtout pendant les crises que le déroulement des actions et la communication doivent être à la hauteur et fonctionner parfaitement – c'est cela qui attendu d'une organisation qui possède un certain niveau d'expertise pour la gestion des situations de crises.

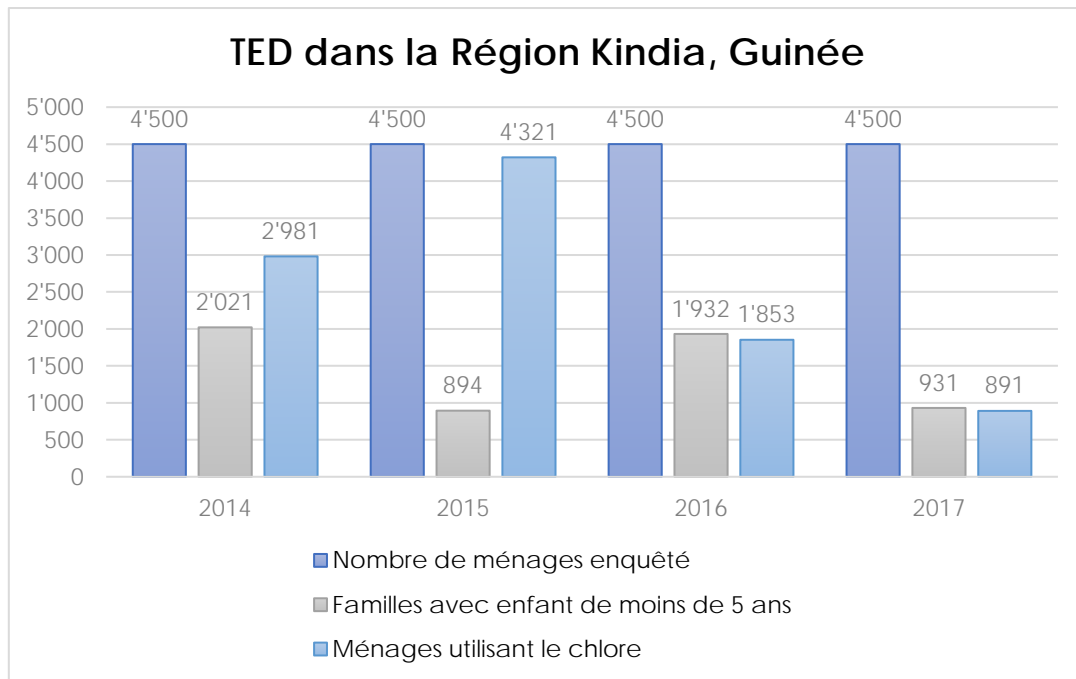
---

<sup>121</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>122</sup> Plaidoyer de TA, 2017

<sup>123</sup> Rapport annuel 2012 de TA





*Illustration 8 - Le TED dans la Région Kindia 2014 - 2017*

Un autre problème qui concerne la plupart des projets effectués en Guinée concerne **l'allocation des ressources par les institutions**. A la fin des projets il ne reste plus d'argent pour mener une évaluation approfondie ou sérieuse – qui plus est ce n'est pas dans l'intérêt du gouvernement guinéen d'investir des moyens dans ce genre de rapport. Autrement dit, il n'y a pas d'amélioration des stratégies et des activités. Le gouvernement n'attache pas d'importance dans des projets long-terme car les fruits de ces investissements deviennent visibles seulement quelques années après. Pour les **politiciens opportunistes** et un gouvernement qui a besoin de prouver sa légitimité « aujourd'hui », ces projets ne sont pas attractifs. Par contre, l'aide d'urgence pendant les crises et épidémies est très visible et aide le gouvernement à améliorer sa popularité au sein de la population. En outre, les projets long-terme sont souvent en concurrence avec plusieurs projets tandis que les actions d'urgence sont plus ciblées et visibles ce qui représente un risque politique pour ces acteurs.

En dépit de l'obstacle que représente le gouvernement guinéen pour le succès des projets de TA, l'entreprise a habilement réussi à mettre quelques « ambassadeur » de son côté, pour pouvoir assouvir ses ambitions au niveau du gouvernement de la Guinée.

Le soutien des responsables du gouvernement fut un soutien majeur pour la promotion des produits de chlore. Après beaucoup d'efforts pour créer des contacts et la coopération public-privé. Par exemple en 2012 le premier Responsable du Ministère de la Santé a incité les populations à consommer le chlore concentré pour prévenir les maladies hydriques via des supports audiovisuels.<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Rapport annuel 2012 de TA

Cependant durant les promotions TA doit faire face à plusieurs obstacles, premièrement certaines **connaissances** ne sont pas acquises (biologie, chimique), de surcroît TA doit se confronter à certaines  **croyances, convictions** bien ancrées.

Les gens simplement ne connaissent pas le *Chlore*'C – le sondage en 2014 a relevé que 1/3 des interviewés ne connaissent pas *Chlore*'C<sup>125</sup>.

Deuxièmement, les gens ne savent souvent pas que l'eau non-traitée cause les maladies comme diarrhée et qu'il y a aucune différence entre la saison sèche et la saison des pluies (65% ont répondu que c'est plus important de traiter l'eau pendant la saison des pluies<sup>126</sup>). L'éducation de TA se focalise sur des explications concernant les microbes qui causent les maladies. Cependant il est difficile de convaincre les gens que l'eau qu'ils ont consommée pendant des années présente des risques. C'est pour cela qu'il faut intégrer des démonstrations pratiques (comment il faut utiliser le produit) et expériences, par exemple montrer un verre d'eau à l'audience et leur demander s'ils voient quelque chose dans le verre. Ils vont dire « Non ». Après ils mettent un carré de sucre dans l'eau devant les yeux des gens. Quand on leur demande s'ils voient le carré, ils vont dire « oui ». Après quelques minutes le carré se dissout. De nouveau on leur demande s'ils voient toujours le carré de sucre, ils vont dire « non ». Après on explique que la même logique est appliquée aux microbes : ils sont là, mais on ne peut pas les voir.

Un autre défi de la promotion est **l'allocation des moyens entre les canaux commerciaux et social**. Selon l'étude réalisée par Bühlmann<sup>127</sup>, voici ci-dessous une proposition concernant la répartition des dépenses entre le marketing social et commercial. Comme on se rend compte qu'il serait plus intéressant pour une nouvelle zone d'intervention, de décroître l'investissement en marketing commerciale avec les années et d'augmenter progressivement celui du marketing social.

---

<sup>125</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>126</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>127</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Année	Réel		Optimal	
	Commercial (%)	Social (%)	Commercial (%)	Social (%)
1 (2008)	0	100	0	100
2 (2009)	0	100	20	80
3 (2010)	0	100	40	60
4 (2011)	0	100	50	50
5 (2012)	20	80	80	20
6 (2013)	30	70	80	20
7 (2014)	70	30	80	20

Tableau 3 - L'allocation des moyens entre les canaux commerciale et sociale chez Tinkisso-Antenna

#### POINTS ESSENTIELS : LES CANAUX DE LA PROMOTION (I)

- Confiance est l'aspect le plus important. Pour cela, il peut être utile de travailler avec des autorités locales, avec des autorités comme les personnels médicales ou des représentatives, par exemple, du village (chef, parents, détaillants, ...)
- La formation des agents est cruciale pour transmettre les bons messages aux clients après.
- Des visites régulières sont nécessaires dans les ménages pour garantir le bon practice du traitement de l'eau, la pérennité de l'information et la qualité du produit (chlore).
- Pour des groupes plutôt homogènes des évènements de masse peuvent se prouver plus efficace. Pendant ces évènements il faut pas faire la leçon à la population mais on doit « découvrir la solution ensemble ».
- Agents du même sexe peut faciliter l'accès des agents pour promouvoir le sujet. Il faut alors identifier le/la responsable dans le ménage pour ce sujet.
- Dépendant du milieu et la culture, des différents canaux peuvent se prouver utile : Radio, TV, affiches, mégaphone sur le marché, magazines, sensibilisation dans les écoles, lieux de cultes, institutions officielles. Il faut bien comprendre la communication entre la population eux-mêmes ! Attention aux pays avec plusieurs langues.

### POINTS ESSENTIELS : LES CANAUX DE LA PROMOTION (II)

- Il est absolument nécessaire d'analyser le taux d'alphabétisation dans le pays d'intervention. Les messages doivent être direct, simple, harmonisé et facile à souvenir. Les messages doivent surtout être adéquate, ce qui peut dire que ça doit être accompagné par des illustrations simples.
- Les enfants sont les acteurs principaux dans l'avenir. Ils puissent agir comme des « ambassadeurs des bonnes pratiques » dans leurs familles.
- Une campagne de sensibilisation peut être très efficace aussi sur le lieu de travail. Donc, rendre une visite à une entreprise et discuter le sujet avec le management peut prouver utile.
- Il est important de se distinguer des produits similaires mais pas identiques !
- Il est important d'attribuer assez des fonds pour l'évaluation des différentes activités. C'est seulement là qu'on peut comprendre le potentiel pour des améliorations.
- Les objectives des politiciens peut être très courte terme, ce qui peut poser un risque pour le succès d'un projet et les objectives long-terme respective.
- La balance entre le marketing commerciale et sociale est cruciale. Il est utile de commencer avec un marketing sociale intense et peu à peu renforcer les activités dans le marketing commerciale.

### Recommandations

- Une amélioration de la formation des agents pourrait renforcer leurs compétences et un system d'évaluation serait utile pour renforcer la responsabilité des agents et pour créer des incitations pour travailler plus efficacement.
- Les messages transmis aux clients pourraient être plus positif. Des messages drôles ou bien des messages qui inclus aussi la culture (africaine) peuvent être plus mémorables.
- La communication sur le fait que ce produit est fabriqué localement peut être renforcer. La confiance dans les produits locales, par contre, est la limite naturelle. Dans certains pays la population ne fait pas confiance dans les produits locaux.
- Des moyens du genre « marketing guérilla » seraient possiblement plus efficace et moins cher, surtout vue que la population guinéenne est très jeune.

## 2.5. Pratiques

Les meilleures pratiques, et les leçons tirées seront présentées plus en détail dans le paragraphe suivant.

L'expérience de TA par rapport à la **coopération avec des entités privées et publiques** est qu'il est important de comprendre la base du partenariat<sup>128</sup>. Il faut se demander : Quelle est la vision de cette organisation ? Quelle est leur motivation ? Quelles sont leurs priorités ? Après, c'est crucial d'adapter les messages pour cette organisation pour créer une relation entre leur intérêt et le TED/*Chlore*'C.

Un exemple : Pour établir une coopération avec une association de foot, TA approcherait le leader d'opinion de club – l'entraîneur peut-être. TA discute avec lui des avantages du produit et de son importance. Les pratiques d'hygiène sont évoquées en relation avec le sport : Par exemple, seulement les joueurs qui suivent les bonnes pratiques d'hygiène en bonne santé peuvent s'entraîner régulièrement, car ils tombent moins malades et montrent le bon exemple. La même logique peut être appliquée pour tous les acteurs. Les imams et les prêtres peuvent sensibiliser des familles qui ont perdu un enfant sur les risques de l'eau non-traité.

La promotion et le **marketing social** est basé surtout sur trois approches : la promotion active, la promotion passive par un partenaire résidant et la promotion passive par le chef du village. Les trois approches sont décrites dans le prochain paragraphe.

*L'approche active* est constituée par des activités porte-à-porte ou des événements communautaires. Voici l'exemple d'un événement avec une communauté qui illustre comment on peut approcher les citoyens sur les thématiques de l'eau et de l'hygiène. Le chef de l'ONG AGDID à Mamou a expliqué le processus comme suivant<sup>129</sup> :

*« Avant de visiter un village, nous informons le centre de santé ou le responsable pour la santé, et également le chef de village que nous les visiterons. Suite à notre arrivée, le chef de village nous présente à la population et les demande de nous écouter. Après, c'est le tour de la communauté de se présenter. C'est une démarche importante pour établir de la confiance et pour qu'ils accordent toute leur attention à nous. Maintenant nous les remercions pour nous recevoir dans leur village, nous montrons un flacon de *Chlore*'C et nous les demandons si quelqu'un connaît ce produit. La plupart du temps il y a une personne qui l'a déjà vu une fois et cette personne explique aux autres tout ce qu'elle sait. Après nous remercions la personne pour prendre l'initiative et nous disons qu'elle avait raison avec presque tous ses points. Il est très important d'impliquer la communauté dans la communication pour qu'ils puissent s'exprimer eux-mêmes dans le langage et*

---

<sup>128</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>129</sup> Case Study Bühlmann, 2014

*dans la manière que les autres villageois comprennent le mieux. De plus, les autres vont croire que si l'autre personne a déjà connu ou même utilisé le Chlore'C, ça serait aussi une bonne idée pour eux-mêmes parce qu'ils partagent les mêmes problèmes. Nous ouvrons la discussion dans la suite en demandant si quelqu'un veut ajouter quelque chose à ce qui était déjà dit jusqu'à là. Les gens commencent à discuter et à réfléchir de Chlore'C, ce qui facilite le processus d'apprentissage. Notre rôle est de guider et modérer le débat. Nous complétons les informations et nous faisons des petites corrections si nécessaire. Pendant ces événements il est important de n'embarrasser jamais personne en disant que ce qu'il a dit n'est pas juste – même si c'était le cas. Corrections doivent être fait avec en faisant attention. Seulement après les gens continuent à vous écouter et vous invitent de nouveaux la prochaine fois que vous visitez ce village. »*

*Promotion passive par un partenaire résidant dans le village :* Tout d'abord, TA ou l'une de ses ONG partenaires identifie un promoteur potentiel dans le village (précurseur), le forme à l'utilisation du Chlore'C et lui remet une caisse contenant le produit. Ce promoteur commence alors à utiliser le Chlore'C dans son foyer et à en parler à sa famille, ses amis, et d'autres résidents du village. Ceci éveille en général la curiosité des autres villageois, qui demandent où il a obtenu ces bouteilles et pourquoi il les a eues gratuitement alors qu'eux n'ont rien reçu. Ils commencent donc à poser toutes sortes de questions et à l'essayer eux-mêmes. Bien que cela prenne du temps, cela conduit souvent à une sorte d'effet domino qui se traduit par la sensibilisation et la demande de Chlore'C. Si nécessaire, TA organise encore une campagne supplémentaire de marketing social "actif" et met en place un suivi commercial. Pour cela, TA inclut le promoteur dans son réseau de distribution et lui donne la possibilité de gagner un peu d'argent en vendant des bouteilles dans son village.

*Promotion passive par le chef du village :* en plus de la tactique décrite précédemment, TA cherche souvent à inclure le chef du village dans ses efforts de marketing social. Pour commencer, celui-ci reçoit une caisse de bouteilles de Chlore'C du promoteur initial. Le chef doit ensuite relever le défi de répartir de manière juste 50 bouteilles de Chlore'C entre disons 300 villageois. Le promoteur, qui a déjà été formé par TA, conseille alors au chef d'installer plusieurs "points de traitement d'eau" dans le village et d'envoyer une personne responsable du traitement de l'eau à chacun d'entre eux. Les villageois vont ensuite faire la queue pour traiter leur eau à ces points et découvrir le produit alors qu'ils attendent leur tour. D'après l'expérience de TA, ce procédé fait naître une sorte d'excitation chez les gens, qui ne veulent pas devoir patienter pour traiter leur eau et commencent à demander où ils peuvent se procurer du Chlore'C eux-mêmes. A ce stade, le promoteur commence à acquérir des bouteilles auprès de TA et à vendre le produit dans tout le village. Souvent, l'une des ONG partenaires de TA organise un événement communautaire "actif" supplémentaire afin

d'accélérer ce processus et d'améliorer les connaissances de la population des pratiques WASH.

#### POINTS ESSENTIELS : PRATIQUES DE MARKETING

- Le marketing social peut être fait activement par l'entreprise et/ou passivement par le chef de village ou un résident du village. L'inclusion des résidents et des autorités locaux renforce la sensibilisation et promotion.
- Souvent les villageois veulent « voir pour croire » - des expériences ou analogies simples peuvent être utile pour expliquer le sujet.

## 2.6. Opportunités

Pour améliorer les habitudes par rapport au traitement de l'eau sur le long-terme, il est indispensable d'intégrer les enfants dans la démarche.

Surtout dans les villages en zone rurale, les ménages sont gérés par les jeunes filles car leurs parents sont obligés de travailler dans les champs<sup>130</sup>. C'est pourquoi il faut particulièrement faire attention à ces filles. Les enfants peuvent également agir comme ambassadeurs pour le traitement d'eau au sein de leurs familles.

Pour aligner l'entreprise avec les besoins et les intérêts des consommateurs un système de feedback pourrait être créé. Un tel **Service client** permettrait aux consommateurs de faire part de leurs suggestions ou bien faire des réclamations par rapport à la qualité du produit et des services fournis par TA<sup>131</sup>.

Au niveau des agents (communautaires), une compensation financière ou un **paiement basé sur leurs performances** pourrait améliorer l'engagement et l'efficacité de la promotion et de la vente via ce canal<sup>132</sup>.

Une autre stratégie pour augmenter les ventes pourrait être la **création d'un label**<sup>133</sup>. C'est-à-dire : comme la demande pour le chlore augmente et que la population devient de plus en plus sensibilisée à ces sujets, ils vont commencer à demander un tel traitement (par exemple des légumes et des fruits), même à l'extérieur de leur ménage, par exemple dans les restaurants. Les restaurants, en revanche pourraient attirer plus de clients s'ils communiquent que chez eux, les légumes, les fruits et l'eau sont traités avec des produits contenant du chlore. L'opportunité pour TA serait la création d'un label, dont les restaurants pourraient obtenir la

<sup>130</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>131</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>132</sup> Thèse de master d'O. Aydogan, 2010

<sup>133</sup> Observation par S. Kissling, 2017

certification. Les restaurants recevraient un certificat qu'ils pourraient fixer devant leurs portes. Un tel label pourrait être connecté directement avec les produits de TA. Des contrôles rigoureux seront nécessaires pour que ce label puisse gagner la confiance de la population. Ces contrôles pourront être menés soit par TA, soit par un partenaire externe crédible. Si cette démarche est correctement implémentée, ça pourrait également augmenter la visibilité de et la confiance du consommateur envers TA. En plus, ça créerait une pression pour les autres restaurants d'utiliser le chlore pour traiter leurs aliments – ce qui aurait un effet positif sur les ventes des produits de TA. Un problème subsiste, la demande pour ce genre de service n'est pas encore assez développée du côté de la population. Cependant cette idée n'est pas à entériner pour autant.

Une autre solution envisageable pour renforcer la visibilité du *Chlore'C* serait de s'appuyer sur les dynamiques familiales et du soutien de la diaspora guinéenne. En effet, beaucoup de familles à faible revenu en Guinée dépendent fortement du soutien financier de leurs familles basées à l'étranger. Ainsi les **clients plus riches** pourraient transmettre les avantages du TED à leurs familles, et ainsi promouvoir l'utilisation du *Chlore'C*<sup>134</sup>.

Par rapport à la production, l'achat d'un **propre site de production pour les bouteilles** aurait un effet positif sur les coûts de l'entreprise. En plus, des **flacons encore plus petits** pourraient être fabriqués, ce qui permettrait de réduire le prix à l'achat.

---

<sup>134</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2010



### 3. L'ÉTAT ÉCONOMIQUE DE TA, SA VIABILITÉ ET SA STRATÉGIE

#### 3.1. L'état économique de TA

TA se trouve dans une situation financière délicate en 2017. La **trésorerie** et les actifs courants, sont pratiquement inexistants. De plus, l'entreprise a dû licencier du personnel pour éviter des charges trop élevées. TA fait actuellement le strict minimum pour les activités de marketing social, une situation qui s'est encore aggravé à cause de la sortie de PSI et le manque de travail d'information. TA n'exploite actuellement pas les capacités de **production** au maximum. Pour le moment l'entreprise utilise le stock qui reste dans les différents entrepôts du pays, cette démarche est coûteuse, car les distances à parcourir sont rallongées. Il manque actuellement des liquidités pour pouvoir payer les ingrédients. Donc, la production recommence seulement sur commande, après un paiement ou quand il s'agit remplir les stocks.

Suite à quelques mauvaises expériences avec des **retards de paiements**, qui ont mis la situation financière de TA en péril, TA a décidé de demander des paiements en avance, surtout quand il s'agit de grandes institutions (internationale).

Vu la situation financière de TA, il est difficile d'envisager que de **nouveaux projets** soient lancés. Pour le moment, TA dépend des commandes, de la flexibilité de ses employées et probablement d'un soutien externe.

Etudier le cas de TA permet de mieux réaliser à quelles difficultés sociales et politiques le **business model d'une entreprise sociale** est confrontée, dans le contexte de la Guinée. Le **prix** du chlore doit être très bas pour être abordable et inciter les clients les plus pauvres à acheter. En même temps, ce bénéfice doit financer tous les coûts, le développement de l'entreprise **et les activités de marketing** commercial et social. Il serait préférable qu'une source de financement externe soutienne soit la production, soit les activités de marketing social. Une idée pour financer les activités de marketing social serait la méthode du « **crowdfunding** ». Une autre solution pourrait être que l'entreprise **devienne une fondation**. Pour une fondation, c'est sa mission et ses objectifs qui ont la priorité. Ce changement devrait faciliter l'entrée de fonds externes. De plus le risque financier diminuerait fortement à cause d'un changement des responsabilités et de disposition légale.

Une autre idée serait de **séparer la production et les activités d'information**. D'un côté, se limiter seulement à la production d'un produit qui a une valeur sociale serait plus viable pour l'entreprise. De l'autre la vente est intimement liée au développement du marché et à la création d'une **demande** grâce aux activités de marketing social. Par conséquent cette stratégie provoquerait un effondrement des ventes. Il faut noter que l'état guinéen ne fait seulement peu d'effort dans ce domaine. Donc, la demande est très fluctuante, ce qui exige qu'un travail d'information soit fait régulièrement.

En outre **le développement de l'entreprise** est régulièrement entravé. Quand des crises sanitaires surviennent dans le pays, les commandes pour le chlore affluent. Toutefois, dès que le zénith de la crise est passé, l'intérêt du gouvernement et des organisations d'urgence s'amenuise. La production de TA doit être diminuée de nouveau et les grands investissements ne se rentabilisent pas sur le long-terme.

La **collaboration avec des organisations internationales** peut aussi être un obstacle pour le développement de l'entreprise. Il existe souvent une divergence entre les stratégies globales et l'implémentation des projets terrains, par exemple chez des acteurs très importants en Guinée, l'UNICEF et PSI. Les efforts d'urgence pendant les crises détruisent pratiquement le travail fourni par TA. La distribution gratuite du produit sanitaire réduit la volonté des gens de payer pour le produit. De plus, TA adapte les conditions d'achat pour soutenir le gouvernement et les organisations internationales pendant les situations d'urgence. Il ne faut pas oublier que les organisations internationales profitent d'exonérations d'impôts, ce qui n'est pas le cas pour les entreprises locales comme TA.

La **concurrence** représente un obstacle pour TA. La relation entre PSI et TA sera présentée dans un prochain chapitre en détail, mais l'impact financier de cette concurrence sera discuté dans ce paragraphe. Il est clair que TA et PSI ont profité de synergies, vu que les deux entités se sont engagées dans le domaine du TED. Cependant, les ventes de TA ont été limitées par l'offre et la notoriété des produits de PSI. PSI a joui d'un budget énorme et de soutien externe, alors que TA doit concurrencer PSI sans soutien majeur et doit proposer un prix similaire. Il devient évident, que la sortie de PSI représente à la fois une opportunité et un risque pour TA. TA est dans la position de devenir le plus important acteur dans le domaine et prendre la position de PSI. Par contre, cette stratégie demande des **investissements** conséquents. Premièrement, les activités de marketing social de PSI doivent être remplacées par ceux de TA. Deuxièmement, la production doit être élargie pour servir tout le marché. Malheureusement, PSI a donné son dernier stock de marchandise gratuitement au gouvernement guinéen, ce qui influencera la dynamique sur le marché. Troisièmement, une bonne communication à propos des changements doit être lancée pour informer les clients. Quatrièmement, les points de vente de PSI devraient être intégrés dans les structures de distribution de TA. Cinquièmement, TA essaye **d'acquérir les licences des produits de PSI**, respectivement le *Sur'Eau* et *Orasel zinc*.

Avec la licence pour *Orasel zinc* TA peut élargir la gamme de ses produits. La licence pour le *Sur'Eau* cependant serait encore plus avantageuse. Une différenciation entre ces produits pratiquement identiques pourrait être accomplie par une discrimination du prix. TA pourrait proposer Sureau comme un produit de base/entrée de gamme, car il est très connu par la population. Le Chlore C en revanche pourrait être positionné comme un produit

premium/haut de gamme, car il est produit localement, et nécessite des coûts de production plus importants.

En suivant cette stratégie TA pourrait conserver les clients et la notoriété du *Sur'Eau*. Au moment de clore l'écriture de ce rapport, la concession de licence n'était pas encore réglée, mais TA a fait une proposition pour l'acheter<sup>135</sup>. La **succession de PSI** est un facteur d'influence. Un représentant de PSI a annoncé qu'une autre organisation la remplacera. L'organisation qui succèdera à PSI, sera probablement internationale, car PSI a eu des mauvaises expériences avec des structures locales et la corruption. De plus, PSI a constaté que TA manque encore de capacités et de ressources financières pour la remplacer. Cette remarque est remplie d'ironie, car n'oublions pas que le développement de l'entreprise TA a été entravé par PSI. Un cas spécifique fut quand le fabricant de chlore de PSI ne lui a pas fourni du chlore. PSI a alors demandé à TA de leur fournir du chlore. Pour pouvoir répondre aux exigences de concentration de chlore des produits de PSI, TA a dû changer sa méthode de production, ce qui les a obligés d'importer les ingrédients de la France. La commande de PSI a nécessité non seulement beaucoup de flexibilité de la part de TA, mais ils ont aussi dû prendre risque financier. Un grand retard de paiement de PSI a encore aggravé la situation, et a poussé TA dans ses derniers retranchements. PSI, s'est justifié sur demande en disant que ce retard était un « stress test », une explication qui manque de bon sens.

### 3.2. La création de la SARL et la séparation de l'ONG

L'idée de séparer la SARL et l'ONG est de pouvoir scinder la production de chlore et les activités de marketing social. L'entreprise sociale a des difficultés à convaincre les parties prenantes (stakeholders) de sa vision sociale, car ils associent les termes « entreprise » et « profit ». Il faut préciser que les activités de marketing social sont coûteuses, et mettent en péril la viabilité de l'entreprise, qui se concentre principalement sur la production de chlore.

L'ONG pourrait ainsi soutenir les efforts étatiques dans le domaine du TED. Malheureusement ce n'est pas encore le cas. De surcroît avec la sortie de PSI, les attentes vis-à-vis de l'ONG seront encore plus élevées.

---

<sup>135</sup> Un accord de partenariat entre Tinkisso-Antenna et PSI Guinée dans le cadre de la production du *Sur'Eau* à l'échelle nationale a été signé en Décembre 2017.

#### POINTS ESSENTIELS : ETAT ECONOMIQUE ET SEPARATION DES ENTITES

- La situation financière de TA n'est pas facile. Il manque des fonds pour le développement de l'entreprise, pour les activités pour stimuler et créer la demande et même pour une production efficace. Le prix abordable pour les produits est de plus en plus difficile à garder.
- TA doit trouver des nouvelles sources financières à moyen terme, soit par des fonds externes comme des investisseurs privés, organisations internationales ou le gouvernement nationale, soit financé par une augmentation des marges, une réduction des coûts ou un élargissement de la gamme de produits. Des fonds externes sont à préférer car les ressources internes sont à la limite.
- Pour cela, la séparation des deux entités pour les activités sociale et commercial offre des opportunités : une institution sociale peut plus facilement obtenir des fonds internationaux ou gouvernemental. L'institutionnalisation des dons privés pourrait générer des ressources supplémentaires, par exemple par Facebook ou des plateformes « crowdfunding ».
- Le fait que TA a pu obtenir la licence pour le *Sur'Eau* de PSI est un pas important vers la consolidation du marché. TA se trouve maintenant dans la situation de servir tout le marché, différencier les deux produit *Sur'Eau* et *Chlore'C* pour maximaliser le bénéfice et devenir l'acteur principale pour le marketing social.

### 3.3. Opportunités

Le transport et la distribution sont en général les plus grandes charges de TA. Le transport est difficile, long et nécessite beaucoup de moyen. Pour diminuer ces coûts une **décentralisation de la production** pourrait être une solution<sup>136</sup>. Par le biais d'un système de *micro franchising* une production décentralisée pourrait être mise en place dans les zones rurales. Un **centre de compétence** situé dans le quartier général de TA pourrait soutenir ces entrepreneurs. De plus, une **formation** et une **certification** devrait être offert par TA aux entrepreneurs pour assurer la qualité du produit et pour standardiser la qualité au sein de la même marque.

En moyen-terme il est nécessaire pour TA **d'obtenir des nouveaux fonds** – soit par une augmentation des **prix** ou des nouveaux **bailleurs externes** comme une organisation internationale ou par le « **crowdfunding** ». Une augmentation des prix ne serait pas dans l'intérêt des clients vulnérables. Par contre, des nouveaux bailleurs sont difficile à trouver en Guinée et pourraient empêcher l'Indépendance de l'entreprise.

---

<sup>136</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2010

#### POINTS ESSENTIELS : OPPORTUNITÉS (I)

- L'extension de la gamme de produits a déjà stabilisé les sources de bénéfice. Des nouveaux produits sur la base de la même infrastructure pourrait pose une opportunité économique.
- Une décentralisation de la production pourrait poser des avantages, mais aussi des barrières. Une décentralisation rendrait les clients institutionnels comme les centres de santé capable de se servir eux-mêmes avec les produits essentiels. La distribution dans tout le pays pourrait être organisé plus effectivement. Par contre, la diffusion du savoir-faire et la garantie pour le même standard de qualité pourraient être des problèmes.
- Une des plus grandes opportunités est un changement stratégique des organisations internationales qui est implémenté sérieusement. Trop souvent les plans d'action nationales et la coopération des acteurs principaux ne respectent même pas la stratégie globale des organisations responsables. Le but doit être absolument de renforcer les structures locales et développer l'économie durablement.
- Une aggravation de la situation sanitaire pourrait forcer aussi le gouvernement de s'occuper plus sérieusement avec le sujet d'eau potable. Le but doit être d'impliquer les responsables du gouvernement régulièrement et de les obliger de prendre un rôle actif à long terme. Surtout la corruption est une grande barrière pour obtenir des fonds gouvernementaux.
- Activités dans nouvelle secteurs pourrait compléter les activités de l'entreprise : formations pour des jeunes, compléments alimentaires ou une extension dans des pays voisins.
- Une aggravation de la situation sanitaire pourrait forcer aussi le gouvernement de s'occuper plus sérieusement avec le sujet d'eau potable. Le but doit être d'impliquer les responsables du gouvernement régulièrement et de les obliger de prendre un rôle actif à long terme. Surtout la corruption est une grande barrière pour obtenir des fonds gouvernementaux.
- Activités dans nouvelle secteurs pourrait compléter les activités de l'entreprise : formations pour des jeunes, compléments alimentaires ou une extension dans des pays voisins.

### 3.4. La stratégie de TA depuis 2017

Les efforts de TA depuis 2017 se concentrent sur la **survie de l'entreprise** et la **mobilisation du gouvernement**.

La priorité future serait que l'entreprise se développe avec une philosophie commerciale plus ancré, car une bonne rigueur financière manque. La responsabilité pour la promotion du traitement de l'eau devrait être transférée à moyen terme à l'état. L'ONG pourrait assister

cette promotion comme un expert dans ce domaine si des moyens externes sont disponible ou si des fonds, des bénéfices, peuvent être transférés à la SARL. Pour que cette stratégie fonctionne il est nécessaire que les **organisations internationales** changent leur approche et soutiennent plutôt des solutions durables comme le développement des structures locales, même dans les cas d'urgences.

Avec la sortie de PSI, la saison des pluies et une situation sanitaire très difficile dans les pays voisins comme le Sierra Leone, une **nouvelle épidémie arrivera bientôt** en Guinée, selon le coordinateur de TA. Donc, il sera crucial pour TA d'utiliser toutes les ressources et opportunités pour pérenniser le projet et sécuriser les ressources de l'entreprise.

Pour attirer des fonds externes il sera important d'**améliorer le monitoring**. Seulement un monitoring méticuleux pourra fournir les informations nécessaires pour justifier le projet et des moyens supplémentaires.

### 3.5. Les crédits carbone

En cherchant de nouvelles sources de financements, TA est en train de préparer l'application pour des crédits carbone. La logique est simple : L'approvisionnement d'eau potable est inexistant en Guinée. De ce fait, la population guinéenne doit traiter l'eau elle-même. Pour ce faire différents produits sont offerts comme le *Sur'Eau* et le *Chlore'C*. Parce que le budget des guinéens est souvent très restreint des méthodes alternatives sont utilisées pour traiter l'eau, come de bouillir l'eau. Cette méthode demande beaucoup d'énergie, qui n'est pas forcément disponible de manière régulière en Guinée, surtout dans les villages reculés. Les villageoises font bouillir de l'eau sur le feu, ce qui nécessite du bois et produit des émissions. Donc, vendre le *Chlore'C* aurait un effet positif sur les émissions parce qu'il n'y a pas de bois brûlé pour la désinfection de l'eau.

TA a engagé un cabinet de conseil pour préparer l'application pour des crédits carbone. Malheureusement, ce procès est excessivement cher, en particulier pour les petites et moyennes entreprises : la procédure coûte entre 80 – 100'000 USD. Les investissements initiaux t sont énormes, par exemple pour la mise en place d'un système de monitoring rigoureux. Beaucoup des détails doivent être mesurés, pas seulement pour l'obtention de sr les crédits, mais régulièrement chaque année. C'est pour cela qu'environ 50 – 60'000 USD doivent être affecté annuellement pour le monitoring. Les questions cruciales pour TA sont les suivants :

- Quelle est la quantité de bois est utilisé pour chauffer l'eau ?
- Combien d'eau est consommé pour la production ?
- Quelle est la quantité de bois qui n'est pas utilisé si l'eau est traitée avec le chlore ?
- Combien de CO2 est émis pendant la production des flacons, la distribution et le transport ?

Le carbone économisé peut être vendu sur le marché mondial pour environ 3.8 USD par tonne. L'objectif pour TA est une réduction de 10'000 tonnes de CO2 par année au cours des prochaines 21 années, ce qui se traduirait par une vente de 10'000 crédits par année pour trois fois sept ans ou une fois dix ans.

Le marché avec les crédits carbonés n'est pas très stable et il existe beaucoup de fluctuation, ce qui pose un autre risque pour l'entreprise.

### Stages du processus

Le Protocole de Kyoto de 1997, pose une limite aux grandes économies mondiales sur le rejet total des émissions (nommées unités d'émission). Les pays industrialisés ont des objectifs obligatoires d'émissions qu'ils doivent respecter.

L'introduction des marchés des crédits carbonés a été une tentative pour assigner de valeur monétaire à l'atmosphère. Ce mécanisme met en place des incitations pour les actions de réduction des émissions. Après la « *21st Conference of the Parties* » à Paris en 2015, il est attendu que 100 milliards de dollars sont fournis chaque année à partir de 2020 pour des projets d'adaptation ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Il existe deux marchés, le marché obligataire et volontaire. Sur le **marché obligataire** les pays commercent des crédits sous le contrôle des institutions internationales selon le principe « cap-and-trade ». Les pays industrialisés payent pour des projets qui réduisent ou évitent des émissions dans des nations moins riches et sont récompensés de crédits pouvant être utilisés pour atteindre leurs propres objectifs d'émissions. À part des différentes conditions que le pays doit satisfaire (ratification du Protocole de Kyoto etc.), la condition est que les émissions concernées sont plus basses après la mise en œuvre de l'activité d'un projet que celles qui se seraient produites dans un scénario le plus plausible de mise en œuvre de l'activité de ce projet.

Les différentes **étapes de la démarche sur le marché obligataire** se constituent comme expliqué au suivant<sup>137</sup>:

---

<sup>137</sup> Changementsclimatiques-Mali.org, op. cit. Antenna, « Crédit carbone pour les activités de l'ONG Tinkisso », 2016

**1. PREPARATION DE PROJECT DESIGN DOCUMENT (PDD)**

- Étude de faisabilité, Recherche, Étude d'impact sur l'environnement, monitoring plan
- Elaboration du projet, consultation des stakeholders

**2. APPROBATION NATIONALE**

- Par l'autorité nationale désignée

**3. VALIDATION**

- Révision et réexamen du projet par l'entité opérationnelle désignée
- Consultation publique

**4. ENREGISTREMENT**

- Chez le Conseil Exécutif du MDP-CCNUCC

**5. MONITORING**

- Suivi et verification
- Rapport de suivi

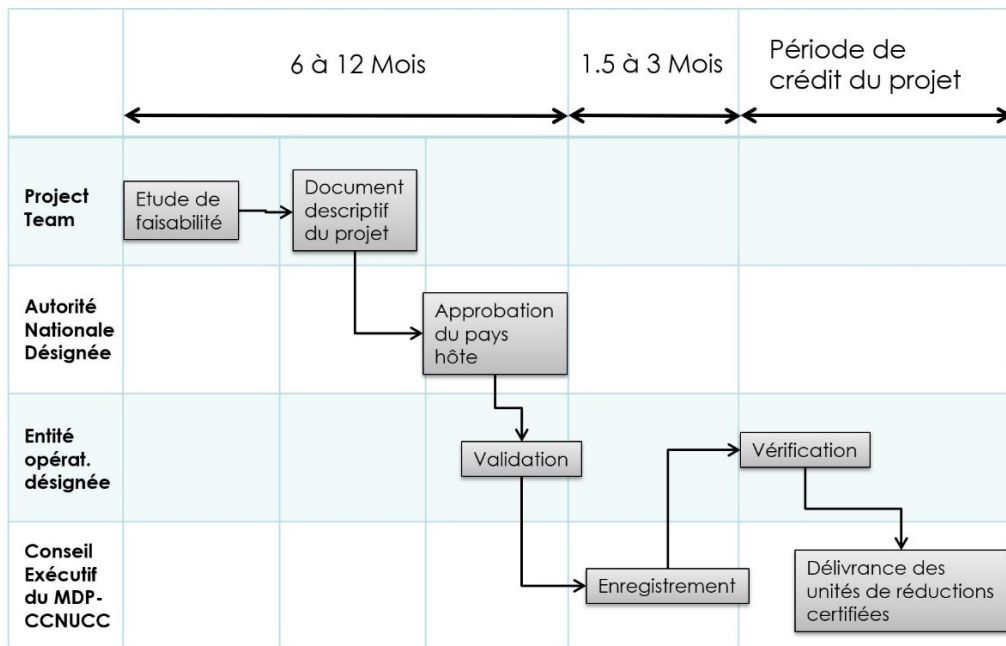
**6. VERIFICATION**

- Par l'entité opérationnelle désignée
- rapports de surveillance et de vérification sont rendus publics

**7. ATTRIBUTION DES UNITÉS DE RÉDUCTION**

- Par le Conseil Exécutif du MDP-CCNUCC

Concernant le **temps**, 8 à 15 mois doivent être compté jusqu'à la vérification par l'entité opérationnelle désignée. Le cycle suivant montre les différentes étapes et leurs durations en détail<sup>138</sup>.



Le tableau suivant peut aider à évaluer les **coûts possibles** pour chaque étape du processus<sup>139</sup>.

<sup>138</sup> Agrhymet, op. cit. Antenna, « Crédit carbone pour les activités de l'ONG Tinkisso », 2016

<sup>139</sup> Agrhymet, op. cit. Antenna, « Crédit carbone pour les activités de l'ONG Tinkisso », 2016



PHASE DU PROJET	AFFECTATION DU COÛT	FOURCHETTE DE COÛT (\$)
Etude de faisabilité	Recherche d'info, scenarios, plan de suivi	5000 à 15000
Elaboration du projet	Rédaction du projet, Consultation publique	25000 à 60000
Validation	Révision et réexamen du projet par l'EOD	15000 à 30000
Approbation	Approbation du projet par le pays hôte	4000 à 5000
Coût enregistrement	Enregistrement auprès du CE MDP-CCNUCC	0,1 à 0,2 \$/URCE
Monitoring	Suivi et vérification	5000 à 15000/an
Coût certification	Taxe	2% Unité de réduction (URCE) 0% pour les pays moins avancés

Le **marché volontaire** est géré par des structures indépendantes de certification utilisant différents standards de certification. Il permet des transactions entre des entreprises et particuliers pour une compensation des émissions, pour lesquelles ils n'existent pas des réglementations internationales. Pour ce marché il existe différents standards pour des projets qui peuvent être vérifié par des agences de control comme Gold Standard<sup>140</sup>, qui vérifie le projet de TA.

La Fondation Antenna Technologies (en partenariat avec Tinkisso-Antenna), Believe Green LLC et Aqua4All ont signé un contrat de partenariat tripartite pour le financement et la réalisation d'un projet de crédit carbone pour une partie des activités de Tinkisso-Antenna en Guinée<sup>141</sup>. Ce processus demande l'engagement et la coopération de plusieurs **acteurs**, ce qui sont pour le cas de TA en Guinée :

- Les développeurs du projet : Antenna Technologie, Tinkisso-Antenna, Believegreen, Aqua4all (F. Boureima comme point focal du projet chez Antenna Technologie)
- Autorité Nationale désignée : Le Ministère de l'environnement, des Eaux et Forêts de la Guinée, Mr. Abdel Kader Bangoura
- Entité Opérationnelle désignée : Un expert agréé par la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques [CCNUCC]
- Le Conseil Exécutif du Mécanisme de Développement Propre de la CCNUCC

Le **processus sur le marché volontaire** se distingue un peu de celui sur le marché obligataire parce-que des acteurs privés remplacent les institutions internationales concernant la contrôle et vérification des projets et le commerce avec des crédits carbonés.

<sup>140</sup> [www.goldstandard.org](http://www.goldstandard.org)

<sup>141</sup> F. Boureima, Avril 2016, « Projet de certification crédit-carbone pour les activités de l'ONG Tinkisso en Guinée – Leçons apprises et suite à donner au projet »

### 1. PREPARATION DE PROJECT DESIGN DOCUMENT (PDD)

- Etude de faisabilité, Recherche
- Elaboration du projet, Consultation publique
- Ouverture d'un compte chez Gold Standard

### 2. RÉVISION ET VALIDATION

- Par l'entité opérationnelle désignée

### 3. RÉVISION ET VALIDATION

- Par Gold Standard

### 4. VERIFICATION

- Par l'entité opérationnelle désignée

### 5. DÉLIVRANCE DES "UNIFORM REPORTING FORMAT"

- Par Gold Standard

### 6. MONITORING

### 7. ÉMISSION DE CRÉDIT

- Par Gold Standard

Concernant le **temps nécessaire**, TA compte avec 9 à 14 mois. Le prochain tableau montre les calculs pour le temps et les coûts pour les différents étapes<sup>142</sup>.

PHASE DU PROJET	OUTPUT	DURÉE (MOIS)	FOURCHETTE DE COÛT (\$)
Identification Etude de faisabilité	Document initial (screening)	± 1	5000 à 15000 0.10/crédit
Elaboration du projet	Rapport consultation stakeholder, GS passeport	3 à 4	25000 à 60000
	Révision de la méthodologie		500 + honoraires de deux experts externes
	Révision de l'«additionalité»		10000 + honoraires de deux experts externes
Validation	Plan de validation rapport de validation, enregistrement	3 à 6	5000
Cotisation annuelle compte GS			500
Monitoring	Rapport monitoring de la durabilité, rapport vérification de la durabilité, certification GS crédit	2 à 3 mois	2500/vérification 0.30/crédit (enregistrement) 0.30/crédit/(délivrance) 0.05/crédit(droit de greffe)
Distribution des revenus (crédits)	2% du volume des crédits à GS		

<sup>142</sup> Antenna, « Crédit carbone pour les activités de l'ONG Tinkisso », 2016

## Réflexion

Le Marché volontaire plus stable que le marché obligataire. Le prix pour les unités de réduction [URCEs] sur le marché volontaire est 5 USD en moyen. Le projet permet de générer environ 12'000 URCEs, ce qui rendrait le projet rentable dès la deuxième année après ayant fait un investissement de 60'000 USD (en moyenne)<sup>143</sup>.

Les recettes de la la vente des crédits carbone seront partagées entre BelieveGreen, Aqua4all, Antenna Technologie et TA selon une clé de répartition négociée (Partenariat BelieveGreen et Aqua4All : 60% ; Partenariat Antenna-Tinkisso : 40%)<sup>144</sup>. Cet argent servira pour le cas de TA à financer des nouvelles activités qui permettront de donner l'accès à l'eau potable à plus de personnes. Ce projet permet aussi de faire du développement de capacité : TA est aujourd'hui sensibilisé sur la question et cela leur permettra d'incorporer le crédit carbone dans le développement de leurs nouveaux projets.

À part des bénéfices financières, l'introduction des mesures nécessaires crée l'opportunité d'établir un **system de control et de mesurément** (*monitoring*). Un tel system vient avec plusieurs avantages, mais l'introduction peut s'avérer un travail exigeant et mobilisant des ressources. Par contre, une mesurément minutieux gagne de plus en plus à importance, non seulement pour la gestion de l'entreprise, mais également pour obtenir des fonds. Il est de plus en plus fréquent de voir des donateurs conditionner leur participation à un projet à la publication d'un rapport de durabilité économique, sociale et environnementale. De plus, bailleurs et investisseurs demande de manière croissante un exacte mesurément des coûts et de l'impact des activités. Une structure et des processus claires et bien réglé sont aussi une aide pour les employés et leurs capacités de remplir son office.

TA a été confronté aussi avec **plusieurs problèmes pendant ce processus** d'application<sup>145</sup>. Le processus de certification n'a pas pu été complété pour l'année 2014, parce que Believe Green manquait des documents – la preuve de la vente aux distributeurs de TA, de la vente aux utilisateurs finaux et la preuve de l'utilisation du chlore. Ces documents auraient dû être certifié avant fin 2015, ce qui n'était pas le cas. F. Boureima explique la situation comme le suivant :

*« Le partenaire principal du projet qui est BelieveGreen n'a pas pris le temps nécessaire pour expliquer la démarche à Antenna et Tinkisso-Antenna. Il leur demandait seulement de fournir des données sans leur expliquer à quoi ces données vont servir et sans leur dire que si ces données ne sont pas fournies dans un certain délai elles seront inutilisables et qu'il faudrait tout reprendre pour la*

---

<sup>143</sup> Antenna, 2016, « Projet de crédit carbone : Leçons apprises et suite à donner au projet »

<sup>144</sup> Contact par e-mail entre l'auteur et F. Boureima le 26 Novembre 2017

<sup>145</sup> Believe Green, Avril 2016, « Document de projet – Crédit Carbone »

*nouvelle période. Il m'a fallu donc beaucoup de communication. [...] Les esprits se chauffent de temps en temps suite à des écarts de communication de BelieveGreen ou à cause de la lenteur de la démarche qui est parfois frustrante pour les acteurs engagés sur le terrain. »<sup>146</sup>*

De plus, Gold Standard a introduit un changement des règles en Juin 2015, ce qui a retardé le processus encore. Aussi la description du projet a pris plus de temps que prévu (plus qu'un an). Il manquait les données sur la vente et sur une mesurément de la réduction d'émission utilisant le chlore. Cette complication peut être interprété comme indicateur que la communication entre les partenaires est difficile. Les différents acteurs dans ce processus sont interdépendants, mais en même temps ils ont des différentes priorités. Il serait nécessaire de coordonner les différents contributeurs régulièrement et de respecter la gestion du temps. Fin 2017 les processus n'est toujours pas complété.

Après plusieurs mois de préparation, TA peut déjà tirer certains conclusions et **leçons apprises**, ce qui sont<sup>147</sup>:

- 1) Le projet d'obtenir des crédits carbones pour TA est un projet « de faible ampleur ». Il s'agit d'un projet pilote avec une procédure et des règles simplifiées. La réduction d'émissions vient d'une efficacité énergétique plus haute. La réduction, par contre, reste limité. Un tel projet s'offre come projet pilote avant commencer avec des projets de grande échelle.
- 2) Le projet exige beaucoup d'activités pour obtenir des crédits à la fin. Les préparations sont relativement compliquées et demande un suivi minutieux.
- 3) Une autre leçon apprise concerne la préparation et l'établissement des partenariats. Certaines précautions sont à prendre avant la signature des contrats. Premièrement, le Project Design Document (PDD) doit être préparé en détail avec le timing du projet, une description des différentes tâches et les responsabilités, les deadlines et les étapes les plus importants. Il peut aider de demander une simulation des coûts et des recettes au prestataire crédit carbone. Pour le suivi du projet il s'offre d'établir un comité de suivi qui siègera régulièrement.

**Généralement**, le crédit carbone peut s'appliquer aussi bien à des petits comme des grands projets. La démarche est d'ailleurs beaucoup plus facile pour les petits projets. Les principaux problèmes sont le manque d'expertise, le coût de la démarche et la durée<sup>148</sup>. S'il est bien maîtrisé, il permet aux projets éligibles être en parti ou totalement autonome d'un point de vue financier. Cela permettra de réduire la dépendance vis-à-vis des donateurs.

---

<sup>146</sup> Contact par e-mail entre l'auteur et F. Boureima le 26 Novembre 2017

<sup>147</sup> Antenna, 2016, « Projet de crédit carbone : Leçons apprises et suite à donner au projet »

<sup>148</sup> Contact par e-mail entre l'auteur et F. Boureima le 26 Novembre 2017

Naturellement, chaque entreprise s'intéresse pour la relation du bénéfice et les coûts : Les crédits carbone sont vendus sur un marché financier. Il est donc soumis aux risques inhérents à ces types de marché. Mais les perspectives sont plutôt positives, comme F. Boureima a expliqué :

*« Il se développe de plus en plus des marchés de niche qui vont au-delà de la seule dimension carbone et valorisent les crédits à travers des critères supplémentaires comme le social. Les crédits carbone liés à l'accès à l'eau sont vendables sur ces marchés de niche qui sont très sensibles à l'accès à l'eau potable dans les pays en développement. De manière générale, les deux premières années de vente de crédit permettent de couvrir les frais engagés. Les ventes des années restantes (possible d'avoir une certification de 10 ans ou 3 fois 7 ans avec Gold Standard) permettront donc de dégager des bénéfices. Cependant le risque d'effondrement de marché existe comme pour tous les marchés financiers. Cependant, l'engouement pour le marché carbone né des dernières COPs [Conférence of the Parties] et la sensibilité croissante des consommateurs/bailleurs pour la protection de l'environnement laissent penser que le crédit carbone aura des beaux jours devant lui. »<sup>149</sup>*

---

<sup>149</sup> Contact par e-mail entre l'auteur et F. Boureima le 26 Novembre 2017

## 4. PARTENARIAT

### 4.1. Partenariat Antenna Technologie – Tinkisso-Antenna

#### Contexte général du partenariat

Le but de cette coopération pour Antenna est tout d'abord de valider sa technologie WATA pour un flaconnage de haut niveau et de qualité mais aussi de tester le modèle économique d'une entreprise sociale qui permet de passer d'une ONG, dépendant de ressources et dons externes, à la création d'un Sarl viable. Ce partenariat sert de référence à Antenna dans le cadre d'une aide multifactorielle et, plus généralement, dans le développement holistique, durable et pérenne.

Le partenariat initié en 2007 entre l'ONG Tinkisso et la fondation Antenna Technologies a été renouvelé en 2010 avec de nouveaux accords contractuels<sup>150</sup>.

Tinkisso dont le siège se situait à Dabola (Faranah) s'est déplacé à Conakry et a changé de nom pour devenir Tinkisso-Antenna. Tinkisso et ensuite Tinkisso-Antenna ont bénéficié d'un soutien sous forme de fonds d'investissement, financement pour le marketing social, paiement du salaire du coordinateur local, matériel (électrolyseurs) et prêts sans intérêt. Antenna a octroyé un prêt d'exploitation de 135'000 Euro à TA. De plus, Antenna a également fait d'autres dons ponctuels pour un total de 500'000 Euro, étalés sur 6 ans, afin de développer le savoir-faire, l'expertise, le marketing social ainsi qu'instaurer un contrôle qualité<sup>151</sup>. Le renforcement de compétences et de capacités techniques et institutionnelles s'est formalisé par l'envoi de spécialistes en Guinée (ingénieur, chargé du programme Afrique) ainsi qu'un soutien d'Antenna, en cas de difficultés ou incertitudes, pour permettre à TA de les surpasser. Enfin, des spécialistes en management et finances ont également soutenu TA, notamment dans la mise en place d'une procédure de gestion en collaboration avec le cabinet comptable local *FaDJeB International Consulting*. Un accent a été mis sur la rédaction d'un manuel de procédures et d'un business plan sur le renforcement de capacités ainsi que l'utilisation d'une comptabilité informatisée.<sup>152</sup>

L'ONG n'est pas sous tutelle d'Antenna Technologie mais doit contractuellement la consulter avant toute décision importante. Un *reporting* régulier est également prévu pour que la fondation puisse capitaliser sur le savoir-faire de l'entreprise. Le soutien d'Antenna s'est montré essentiel pour TA, notamment lors du passage à l'échelle des structures sur place, malgré un accès restreint à des fonds externes.

<sup>150</sup> Analyse Stratégique de l'ONG TA-Antenna, Munoz, 2014

<sup>151</sup> Case Study Antenna, Duvernay & Camara, 2016

<sup>152</sup> Analyse Stratégique de l'ONG Tinkisso-Antenna, Munoz, 2014

## Les difficultés du partenariat

Antenna a constaté, à maintes reprises que TA **réagit lentement** à ses demandes et a souvent des **problèmes de disponibilité**. Cependant, comme expliqué dans la convention de partenariat AT-TA, TA se doit d'informer Antenna Technologies à tout moment au sujet de nouveaux événements et des difficultés rencontrées, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. La plupart du temps, Antenna Technologies n'obtient pas les informations demandées ce qui complique fortement le bon déroulement du contrôle et de l'aide au renforcement de capacités de gestion de TA (p.ex. : documents non terminés, non-synthétisés, désorganisés, non-corrigés; difficilement exploitables et photos en vrac non nommées)<sup>153</sup>.

Du côté de TA des frustrations persistent pour plusieurs raisons. La première difficulté est un problème lié à **des intérêts et une vision divergente**. La priorité d'Antenna Technologie est l'amélioration de la qualité de vie de la population la plus pauvre en Guinée, notamment par le biais de l'accès à l'eau potable et, de ce fait, en combattant les maladies hydriques. La deuxième priorité est la viabilité de l'entreprise qu'Antenna a soutenue depuis plusieurs années déjà. La tension entre la rentabilité sur le long-terme et les actions d'urgence ont été déjà mentionnées dans ce document. Cependant, le coordinateur de TA a expliqué que durant de telles périodes, les priorités du côté d'Antenna ne sont pas toujours très claires.

Pendant les crises, TA pourrait aisément profiter de la situation, par exemple en augmentant le prix de ses produits, mais la vision sociale de l'entreprise ne le permet pas. Au contraire, pendant les épidémies TA baisse les prix, par exemple comme c'était le cas pendant l'épidémie d'Ébola en 2014 suite à la demande des Ministres guinéens. Contrairement à des « entreprises commerciales », TA a essuyé des pertes à cause de sa contribution sociale. En effet, sa priorité durant les crises est de sauver le plus grand nombre de vies possible, car l'entreprise se sent moralement responsable de la population guinéenne. Des discussions entre TA et son partenaire ont régulièrement lieu<sup>154</sup>, afin de varier les initiatives commerciales et sociales de la manière la plus efficace possible. Tout comme lorsqu'Antenna a octroyé un prêt à TA pour avancer la production en 2013. Une première partie de la production a été livrée dans les villages, malheureusement, une crise socio-économique a eu lieu peu de temps après. TA avait des produits d'une valeur d'environ 40'000 CHF sur le terrain, mais les ventes ont diminué. De plus, les efforts de marketing social ne semblaient pas assez conséquents, ce qui a poussé TA à conclure que continuer la production irait à l'encontre des objectifs de l'entreprise, car les produits ne pourraient pas être vendus avant la date limite de péremption. Ainsi, le coordinateur de TA a pris la décision d'investir le reste du prêt dans des activités de marketing social pour stimuler la demande, ceci sans avoir consulté Antenna, ce qui a donné

---

<sup>153</sup> Analyse Stratégique de l'ONG Tinkisso-Antenna, Munoz, 2014

<sup>154</sup> Case Study Bühlmann, 2014

naissance à certaines tensions, notamment liées au non-respect de l'accord de partenariat de la part de TA.

Par la suite, l'épidémie d'Ébola a encore aggravé la situation ce qui a empêché l'implémentation du plan de remboursement. Par ailleurs, la vision et les priorités au niveau stratégique de l'entreprise diffèrent entre les deux acteurs. Le manque de transparence et l'absence de coordination immédiate ont réduit la confiance et la motivation. Il serait nécessaire de discuter des différentes options envisageables avant de prendre des décisions de manière unilatérale, comme indiqué dans le contrat de partenariat. Du côté d'Antenna, l'impression que TA ne respecte pas les termes du partenariat persiste, une raison appuyée par des observations d'une diminution rapide de la motivation lors de difficultés.

Deuxièmement, il faut noter que TA opère dans un **environnement très difficile qui lui demande beaucoup de flexibilité et l'aptitude de réagir vite à des changements et nouveaux défis**. Les accords entre TA et différents acteurs peuvent changer d'une minute à l'autre et c'est précisément cette incertitude qui représente un risque majeur pour toutes les entreprises en Guinée. De plus, gérer ses affaires et atteindre ses objectifs dépend beaucoup des relations informelles d'un côté, et de l'autre une forte capacité d'adaptation. C'est dans ces cas de figure, que les modalités du partenariat TA – AT, ont rendu la tâche plus difficile pour TA. La communication, **les procédures formelles** et la prise de décision du côté d'Antenna prennent parfois trop de temps ce qui empêche l'entreprise d'agir rapidement afin d'exploiter au mieux certaines opportunités. Cela devient alors un problème culturel : la façon de travailler est simplement différente de par les coutumes et l'environnement distinct. De plus, TA se **sent exclus de certaines décisions importantes** qui affectent également l'entreprise. Par exemple, l'appel d'offre d'UNICEF, en 2016, concernant l'achat des appareils pour la production des produits pour le traitement de l'eau. Ces appareils avaient été prévus pour équiper les hôpitaux avec la production de chlore. TA a bien compris que cette opportunité aurait pu améliorer la coopération avec les organisations internationales, renforcer la réputation de TA et d'Antenna et même générer des bénéfices financiers. TA a investi beaucoup de ressources dans cette proposition pour UNICEF, par exemple pour obtenir une certification du gouvernement guinéen qui assure le fonctionnement des appareils WATA d'Antenna. La demande formulée par TA était que l'entreprise soit informée et incluse dans la prise de décision sur les conditions de l'offre qu'Antenna a transmise à UNICEF monde. Selon le coordinateur de TA ça n'a pas été le cas, il a constaté avec raison que le prix exigé par Antenna était trop élevé, ce qui a poussé l'UNICEF vers un autre fabricant. Antenna n'a pas assez capitalisé sur le savoir-faire local et les connaissances terrain de TA.

Le coordinateur de TA a également indiqué un manque de connaissances sur les dynamiques sociales, les marchés et l'environnement dans le milieu africain. En effet, Antenna s'est concentré sur les chiffres de production, notamment le nombre de flacons produit.



Antenna de son côté regrette que de manière générale que TA n'ait pas compris les contraintes administratives et de reporting liées à des prêts et des dons conséquents.

Troisièmement, l'auteur a également constaté qu'il existe des **problèmes de confiance** entre les partenaires. La cause principale est due à une situation qui date de 2015.

Comme mentionné, TA a fait beaucoup d'efforts pendant l'épidémie d'Ebola en 2014. Ces efforts se sont reflétés dans la production de la solution chlorée concentré à 5% au lieu de 1.25%, mais avec un prix à 3'000 – 3'500 GNF. Pour baisser les prix et pour atteindre une solution plus concentré TA a introduit une nouvelle méthode de production (cf. 2.1. *Produit*).

Le prix aurait normalement dû être entre 15'000 à 20'000 GNF (4 x 5'000 GNF qui est le prix pour le produit à 1.25%) pour une telle concentration. Dans le rapport annuel de 2015 ce fait n'était pas respecté. Le rapport a indiqué que l'entreprise a réalisé un bénéfice (d'environ 1'000'000 Euro) pendant l'épidémie d'Ébola. Malheureusement, cette faute n'a pas été relevée pendant les révisions du rapport. Après un deuxième échelonnement octroyé par Antenna, le remboursement a été repoussé à l'exercice suivant. Cependant, l'entreprise a essuyé des problèmes financiers. Pour résoudre ce malentendu, TA a engagé un auditeur externe pour le control du rapport et vérifier ses ressources financières. La conclusion était que le premier rapport comprenait des fautes, ce qui a été confirmé par un second auditeur externe, engagé par Antenna. Cependant l'obligation de rembourser le prêt a été maintenue, malgré TA qui estimait que la situation financière ne le permettait pas. Le rééchelonnement du remboursement du prêt à plusieurs reprise n'a pas été apprécié à sa juste valeur par TA.

Cet incident a provoqué beaucoup de ressentiments et a écorné la confiance entre les deux partenaires. Dès lors Antenna a semblé avoir une attitude critique face à la gestion de l'entreprise en Guinée. Il est important de noter que du côté d'Antenna les engagements ont systématiquement été tenus.

Pourtant, selon le coordinateur de TA, Antenna a hésité à transmettre des fonds qui avaient été promis d'avance, ce qui a eu comme conséquence d'aggraver encore plus la situation financière de l'entreprise. Ce point de vue n'est pas partagé par Antenna qui assure que tous les fonds promis ont été versés, et que le manque de fonds découlait des décisions de TA d'allouer ces fonds pour d'autre utilisations peu claires. La conséquence a été un arrêt de la production de chlore, malgré une forte demande présente sur les marchés. En effet durant la même période le producteur de flacon PSI s'est retiré du marché en Guinée, ce qui a eu pour effet que TA doive reprendre la production de flacon, mais le manque de fond a empêché cette transition ce qui a paralysé la production de chlore. Actuellement, il existe une opportunité pour TA de devenir le meneur dans la production de chlore au niveau national, une opportunité qui est malheureusement empêchée par une situation interne indépendante d'Antenna.

Cet exemple illustre la nécessité de conclure des contrats aux responsabilités très claires et de respecter scrupuleusement ces règles par la suite. La situation actuelle présente un risque pour

l'entreprise, pour la réputation des deux partenaires et pour la bonne continuation de ce partenariat. Il faut absolument fournir des efforts supplémentaires pour résoudre cette crise et également communiquer de manière très claire à ce sujet. Le but final d'Antenna concernant cet engagement est la viabilité économique à long terme. TA, de son côté, veut saisir toutes les opportunités qui sont bonnes à court terme, quitte à le faire au détriment de la viabilité à long terme, comme ce fut le cas lors de la prise de décision, sans consulter Antenna, d'utiliser les fonds pour le marketing social, ce qui aurait pu mener TA à la faillite sans le soutien d'Antenna pour rattraper le coup.

#### POINTS ESSENTIELS : ANTENNA ET TINKISSO

- La communication entre les partenaires s'avère parfois difficile. De plus, les processus formels des deux partis consomment beaucoup de temps, ce qui a déjà réduit certaines opportunités à néant. Les contextes de travail sont simplement très différents dans les deux pays respectifs.
- Les termes du partenariat ont toujours été clairement énoncés : le test d'un modèle économique et son *reporting* contre du soutien financier et du renforcement de compétences.
- La priorisation des objectifs et actions a été l'objet de plusieurs discussions. Pour Tinkisso le bien-être du pays est une priorité absolue pour laquelle ils sont prêts à mettre l'entreprise en difficulté si besoin.
- Les différents incidents présentés ont écorné la confiance entre les deux partenaires. Une des conséquences est que certaines actions importantes sont prises par TA en excluant Antenna. Ceci donne le sentiment à Antenna que TA ne respecte pas les termes (écrits ou tacites) du partenariat.
- Depuis 2017, Antenna s'est désengagée comme prévu et laisse TA continuer son aventure de manière indépendante. Elle a néanmoins encore fin 2017 sauvé l'entreprise de la faillite par un dernier plan de sauvetage de 20'000 CHF destiné à refinancer un fond de roulement, régulièrement utilisé de manière inappropriée. Le prêt reste néanmoins à rembourser à Antenna.

## 4.2. UNICEF

### La coopération entre l'UNICEF et TA en général



Photo 3 - UNICEF et le Chlore'C de TA

La coopération entre TA et l'UNICEF a porté ses fruits pour le projet en général, mais a aussi posé des obstacles.

Au début TA a été soutenu par l'UNICEF. En 2008, TA et l'UNICEF ont lancé le projet « Traitement de l'eau à domicile » et ont distribué gratuitement (subventionné par l'UNICEF) environ 60'000 flacons de « Wata Eau » (aujourd'hui Chlore'C) à 126'000

ménages<sup>155</sup>. Ce projet a eu pour objectif l'amélioration de l'accès à l'eau potable, la promotion des règles d'hygiène et la sensibilisation des individus au sujet des maladies hydriques.

D'un point de vue financier, UNICEF a soutenu l'organisation avec 457'487'750 GNF (environ 66'974 .80 € en 2009) jusqu'à 2010<sup>156</sup>. Ces investissements ont été utilisés pour la mise en place et l'équipement du site de production locale (par exemple l'UNICEF a financé l'achat d'un Maxi WATA et d'un générateur), pour la formation d'agents communautaires, pour la mise en place d'un système de kiosque, pour la rémunération du personnel de TA, et pour lancer une première campagne de marketing social pour la promotion de « Wata Eau ». En décembre 2009, l'accord entre l'Association TA et l'UNICEF s'est terminé, mettant fin aux subventions financières.

Une coopération ponctuelle a continué quand même. Plusieurs fois l'UNICEF a acheté les produits de TA pour les distribuer sous forme de don – surtout pendant la crise d'Ébola car les produits de PSI (qui sont fabriqués à Liberia) n'étaient pas disponibles. Un contrat de partenariat sur le long terme avec UNICEF pour la production de solution d'hypochlorite a été signé en 2015<sup>157</sup>.

Un autre exemple date de 2016 : Dans le cadre de la relance de la production de chlore par les structures de santé, l'UNICEF a procédé à l'évaluation de 45 centres de santé dans les

<sup>155</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>156</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>157</sup> Bilan annuel 2015 de TA

régions de Boké, Kindia et la zone spéciale de Conakry afin de doter 30 formations sanitaires en électrochlorateurs. Sur la base d'un appel d'offre, cette évaluation a été confiée à l'ONG Tinkisso.<sup>158</sup> Les électrochlorateurs, par contre, ont été achetés ailleurs.

Le point charnière pour coordonner les réponses d'urgence dans les pays en voie de développement c'est le cluster WASH (cf. 5.2. *Politique*). L'UNICEF fonctionne comme organisation faîtière de ces différents groupes d'acteurs. Donc, l'UNICEF est un acteur clé pour répondre aux demandes institutionnelles des ONG et pour organiser la production de chlore dans un contexte d'urgence. L'UNICEF (et Antenna) ont été des acteurs cruciaux pour établir la production locale. L'UNICEF a également facilité les contacts entre l'entreprise, les organisations multinationales et même le gouvernement. L'UNICEF jouit d'une grande influence à tous les niveaux – financement, distribution et promotion et sur les responsables au niveau de la politique.<sup>159</sup>

### Les difficultés dans la coopération entre l'UNICEF et TA

Les difficultés de coopération entre L'UNICEF et TA se manifestent dans la perspective et stratégie interne d'UNICEF. Dans la présentation d'UNICEF monde et ses efforts il est écrit<sup>160</sup> :

*« Nous recommandons des mesures permettant aux enfants de **prendre le meilleur départ possible dans la vie**, tant il est vrai que les soins que l'on reçoit à l'âge le plus tendre sont le meilleur gage pour l'avenir. »*

*« Nous invitons **tout un chacun à participer à la création d'environnements sécurisants** pour les enfants. »*

Dans la mission d'UNICE il est écrit<sup>161</sup> :

*« L'UNICEF mobilise la volonté politique et des ressources matérielles pour aider les pays, en particulier les pays en développement, à donner la priorité aux enfants, et pour **renforcer leur capacité de formuler des politiques appropriées et de mettre en place des services** en faveur des enfants et des familles. »*

*« L'UNICEF œuvre, avec le concours de tous ses partenaires, à la réalisation des objectifs de **développement humain durable** que s'est fixés la communauté mondiale et de l'idéal de paix et **de progrès social** consacré par la Charte des Nations Unies. »*

---

<sup>158</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>159</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2010

<sup>160</sup> UNICEF (2017) : [https://www.unicef.org/french/about/who/index\\_introduction.html](https://www.unicef.org/french/about/who/index_introduction.html)

<sup>161</sup> UNICEF (2017) : [https://www.unicef.org/french/about/who/index\\_mission.html](https://www.unicef.org/french/about/who/index_mission.html)

La réalisation de ces objectifs est apparemment limitée par les activités et la stratégie de l'UNICEF eux-mêmes, qui ne sont pas intégrés de la meilleure manière dans les plans d'action des pays. De plus, ils ne sont pas toujours pris en compte dans leurs activités terrains. Il faut noter que l'UNICEF est une organisation qui se concentre sur les **actions d'urgence** pendant les crises pour la protection des enfants. Mais avec une stratégie à court-terme ces situations d'urgence reviennent fréquemment. Pour éviter les situations d'urgence il semble **plus approprié de s'engager aussi dans des projets long-terme** et de développer des solutions locales – c'est-à-dire de soutenir les organisations et surtout les entreprises qui ont des objectifs similaires, et quand c'est possible de soutenir les organismes locaux.

Les organisations internationales recourent trop souvent à importer des produits et des ressources, ce qui ne contribue pas au développement économique du pays. C'est dommage, car cela aurait aussi un effet positif sur le développement social – et par la même occasion ouvrirait la porte à de nouvelles opportunités d'emploi etc.

La **coopération publique-privé** doit être une priorité pour les organisations internationales et le concept des entreprises sociales doit être expliqué aux responsables. L'UNICEF a refusé, par exemple, de soutenir des activités de marketing sociale de TA dans sa zone d'intervention parce-que les campagnes pourraient soutenir les ventes de *Chlore'C*, ce que l'UNICEF comprend comme un engagement commercial<sup>162</sup>. Ce qu'UNICEF ne prend pas en compte, c'est la vision sociale que constituent tous les activités de l'entreprise sociale. Les bénéfices sont utilisés pour payer les employés (qui sont exclusivement guinéen), pour le développement de l'entreprise pour établir une production à grande échelle (dont les clients pourraient profiter) et finalement ces bénéfices sont réinvestis dans le marketing social. Malheureusement, le concept d'entreprise sociale n'existe pas encore en Guinée. Par contre, l'UNICEF reconnaît le besoin d'allier impact et viabilité des entreprises d'assainissements dans leurs documents :

*« Les entreprises d'assainissement – quelle que soit leur taille, petite ou grande – ont besoin de modèles économiques pour garantir leur viabilité financière. Les entreprises doivent réaliser un profit pour être en mesure d'offrir de manière durable des produits et des services à de nouveaux clients ou à des clients fidèles. »<sup>163</sup>*

Donc, ce **changement de stratégie** existe déjà sur papier. Par contre, pour implémenter cette stratégie dans les différents pays, des efforts au niveau opérationnel et politique sont indispensables. Cependant les efforts au niveau politique et opérationnel n'excusent en aucun cas une mauvaise stratégie. L'approche actuelle dans le domaine de l'aide au

---

<sup>162</sup> Case Study Antenna, Duvernay & Camara, 2016

<sup>163</sup> UNICEF, Sanitation Marketing Learning Series, NOTE D'ORIENTATION 3 : [https://www.unicef.org/wash/files/Note\\_d\\_orientation\\_3\\_Les\\_chaines\\_dapprovisionnement\\_et\\_les\\_modeles\\_economiques\\_de\\_l\\_assainissement.pdf](https://www.unicef.org/wash/files/Note_d_orientation_3_Les_chaines_dapprovisionnement_et_les_modeles_economiques_de_l_assainissement.pdf)

développement doit absolument être révisée dans tous les pays pour que l'impact soit maximisé dans un futur proche. Au niveau de la théorie c'est déjà reconnu depuis longtemps que cette approche a créé également des obstacles pour le développement des pays les plus pauvres que c'a aidé. Dans la nouvelle « *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030* » on peut trouver ce changement de stratégie déjà à plusieurs occasions :

*"The Strategy signals increased engagement in "newer" areas such as [...] engaging the **private sector as a key partner beyond their traditional role of providing goods and services.**"*<sup>164</sup>

*"WASH also contributes to numerous other goals, including those relating to nutrition, health, education, **poverty and economic growth**, urban services, gender equality, resilience and climate change."*<sup>165</sup>

*"The Strategy builds on lessons from existing programmes and experiences, while introducing new areas of emphasis. These include [...] **more extensive involvement with the private sector and other new partners to encourage innovation and programming at scale.**"*<sup>166</sup>

*"UNICEF will emphasize **support for sustainable markets for goods and services that meet the needs of the poor.**"*<sup>167</sup>

*"Investing in stronger systems during times of stability mitigates the impact and cost of emergencies when they arise, and thus humanitarian and development programme efforts should be complementary. Complementarity also means that emergency response programmes **should work when possible within national policy frameworks and engage existing local stakeholders (including the private sector) to contribute to long-term goals and capacity building** while responding to immediate humanitarian needs."*<sup>168</sup>

*"UNICEF will **work with the private sector to provide goods and services, and support efforts to mobilize the broader business community's contribution to SDG 6.**"*<sup>169</sup>

Aussi dans autres documents cette approche peut être trouvée :

---

<sup>164</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030* (2016), p. i : [https://www.unicef.org/wash/files/UNICEF\\_Strategy\\_for\\_WASH\\_2016\\_2030.PDF](https://www.unicef.org/wash/files/UNICEF_Strategy_for_WASH_2016_2030.PDF)

<sup>165</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030*, p. iii

<sup>166</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030*, p. iv

<sup>167</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030*, p. iv

<sup>168</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030*, p. v

<sup>169</sup> UNICEF, *Strategy for Water, Sanitation and Hygiene 2016–2030*, p. v

*"Instead, investment should focus on creating demand for sanitation; this may be accomplished through community engagement and behaviour change, or **through market-based approaches involving the private sector.**"*<sup>170</sup>

C'est exactement la voie que TA suit depuis des années. Par le biais de leurs activités, TA n'opère pas seulement dans un contexte d'aide d'urgence, mais grâce à bon nombre d'efforts TA essaye de créer des marchés qui fonctionnent. TA essaie également de changer les habitudes des individus via des programmes d'incitation.

Dans les différents rapports d'orientation (*UNICEF Sanitation Marketing Learning Series*) des autres exemples sont décrit :

*« Le Marketing de l'Assainissement (SanMark) repose sur la prémisse fondamentale que les **entreprises privées peuvent jouer un rôle bien plus important** dans la fourniture d'un accès durable à un assainissement amélioré pour les ménages à bas revenus. SanMark investit un soutien stratégique **pour aider les entreprises à vendre des produits abordables et souhaitables à des consommateurs traditionnellement non desservis.** »*<sup>171</sup>

*« SanMark se focalise sur les ménages en tant que consommateurs. Il adopte une approche orientée sur l'utilisateur pour concevoir les produits [...] que les gens veulent et peuvent s'offrir, et **aide les entreprises locales à les produire et à les vendre de manière profitable.** »*<sup>172</sup>

La communication pendant les crises doit être amélioré drastiquement, surtout pendant les épidémies d'Ebola, (cf. 2.4. Promotion ; Les défis de la promotion ; 5.2. Politique). Durant les crises le déroulement des actions, et la communication doivent fonctionner parfaitement, c'est ce qui attendu d'une organisation avec autant d'expertise des situations de crises. Si ce n'est pas le cas, le risque existe de détruire les efforts fournis depuis des années par d'autres acteurs, comme c'était le cas pour TA. Comme expliqué dans le chapitre 1.2. Prix, les distributions gratuites mettent en péril la viabilité de l'entreprise.

---

<sup>170</sup> UNICEF, Current issues: Investment Priorities for Sanitation in Rural Areas (2014) : [https://www.unicef.org/media/files/Current\\_Issues\\_Paper-\\_Financing\\_Sanitation.pdf](https://www.unicef.org/media/files/Current_Issues_Paper-_Financing_Sanitation.pdf)

<sup>171</sup> UNICEF, Sanitation Marketing Learning Series, NOTE D'ORIENTATION 3

<sup>172</sup> UNICEF, Sanitation Marketing Learning Series, NOTE D'ORIENTATION 1 : [https://www.unicef.org/wash/files/Note\\_dorientation\\_1\\_Analyse\\_de\\_la\\_situation.pdf](https://www.unicef.org/wash/files/Note_dorientation_1_Analyse_de_la_situation.pdf)

#### POINTS ESSENTIELS : UNICEF

- L'UNICEF promeut le développement durable et localement depuis plusieurs années dans leur stratégies globales. En réalité, il existe une divergence entre la stratégie globale et les actions et activités sur le terrain. Le développement des structures locales doit devenir le point de mire.
- La coopération privé-public et le développement du secteur privé aussi doivent alors gagner à importance. Il est nécessaire que l'UNICEF reconsidère sa position sur les intérêts commerciale. Le concept des entreprises sociales est de plus en plus éminent et se prouve comme un adéquat moyen pour un développement durable. Dans ces cas, naturellement, des « intérêt commercial » et « sociale » doivent être soutenu par des organisations internationales tant que les initiatives ne négligent pas l'impact sociale.
- Les activités et interventions de l'UNICEF sont limité naturellement par son mandat et ses compétences. Il s'agit d'une organisation d'action d'urgence qui est dépendant de la coopération et la volonté du gouvernement nationale. Ce fait est souvent également la justification pour des projets à courte terme à la place des initiatives à long terme.
- La communication pendant des crises est de la plus grande importance et doit être coordonné entre les différents acteurs. Les conséquences d'une mauvaise communication peuvent être très graves comme l'exemple de Ébola montre.

#### Recommandations

- TA doit influencer les représentants de l'UNICEF pour qu'ils priorisent les initiatives privées et surtout les entreprises (sociales). Le soutien pour les entreprises (sociales), ce qui inclus naturellement aussi une dimension commerciale, doit être revu.
- L'UNICEF doit appliquer ses stratégies globales encore plus effectivement et précisément. Un changement aussi sur le terrain est absolument nécessaire !
- Ces stratégies doivent viser à développer les structures locales comme les entreprises pour réaliser un impact soutenable. Les imports servent seulement aux objectives courte terme. De plus, les recommandations de l'UNICEF devraient penser aussi aux structures locales et quelle menaces les recommandations pourraient créer.
- L'UNICEF doit mettre encore plus de pression sur le gouvernement guinéen pour attaquer la corruption et encore plus importants, pour le soutien des projets long termes.
- Une distribution de chlore gratuitement doit être l'*Ultima ratio* et ne soit pas offert régulièrement à cause des effets sur la disposition à payer des clients.
- La communication pendant des crises doit être absolument claire. Pour cela une bonne communication entre les acteurs principaux est une condition préalable, pour laquelle l'UNICEF est pratiquement l'entité responsable.



### 4.3. Population Service International

Population Service International est une organisation à but non lucratif américaine avec son siège principal situé à Washington. L'organisation est active mondialement. Elle a été fondée en 1970<sup>173</sup>. En Guinée PSI a été active pendant 23 ans jusqu'à fin de l'année 2017. En 2015, le chiffre d'affaires de PSI était \$652'776'127<sup>174</sup>. Leur vision est de faciliter l'amélioration de la santé et la planification familiale pour les gens dans les pays en développement<sup>175</sup>. PSI est actif dans plusieurs domaines (malaria, planification familiale, HIV, diarrhée, pneumonie et assainissement. Ils font de la promotion commerciale pour certains produits, et sociale sans promouvoir un certain produit<sup>176</sup>. Mais PSI est également engagé dans le développement des marchés :

*"Market development addresses the components of the market – from the manufacturer, to the distributor to the **local seller or supplier** – to evaluate necessary changes to ensure the system benefits everyone."*<sup>177</sup>

*"For example, marketing a safe water solution at a subsidized price in the private sector provides economic benefits to the **local manufacturer** who produces the product, the local distributor who gets it where it needs to go and the local retailers who make a small profit off the product."*<sup>178</sup>

*"The [chlorine] solution [Waterguard / Sur'Eau] is **locally manufactured**, providing business and wages for the local private sector, improving sustainability of the program and reducing production costs."*<sup>179</sup>

*"We use social marketing and social franchising in our WASH programs to:*

- *Encourage healthy behaviors and **strengthen supply chains**.*
- ***Improve the capacity of providers to deliver** affordable, equitable and quality services to the poor."*<sup>180</sup>

*"The **private sector** is a powerful way to reach low-income households, especially as they access products and services every day through private providers and channels. We engage with actors at multiple levels in the private sector to develop*

---

<sup>173</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/about/at-a-glance/>

<sup>174</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/about/at-a-glance/>

<sup>175</sup> PSI (2017) : [www.psi.org](http://www.psi.org)

<sup>176</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/approach/communicating-for-social-change/#solutions>

<sup>177</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/approach/market-development/#about>

<sup>178</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/approach/social-marketing/#about>

<sup>179</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/program/household-water-treatment/>

<sup>180</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/health-area/water-sanitation/#about>

*viable WASH business models that better respond to consumer needs and preferences through strengthened supply and demand.*"<sup>181</sup>

PSI prétend que leurs produits sont fabriqués localement et que leurs efforts de développement s'adressent aussi au renforcement des producteurs locaux, cependant les produits de PSI distribués en Guinée sont fabriqués au Liberia. Ce qui n'est pas totalement aligné avec leur vision d'un développement des structures économique du pays.

D'ailleurs le fournisseur de PSI au Liberia achète ses ingrédients des Etats Unis. Selon le coordinateur de TA, ceci explique pourquoi PSI a une préférence pour ce fabricant. La prétention que **Sur'Eau soit produit localement** soulève des questions importantes par rapport à la définition de « localement » dans le cas de la Guinée. Leur fournisseur au Liberia a même entrepris des efforts pour réduire les prix des produits, ce qui a menacé la viabilité de Tinkisso-Antenna, selon le coordinateur de TA. La production au Liberia, de plus, est fortement subventionnée<sup>182</sup>.

PSI a quand-même cherché la coopération avec TA, ce qui produisait une menace économique pour TA dans la suite. En outre, PSI a effectué des **paiements avec des retards massifs** envers TA. Malgré qu'il y ait une coopération au niveau des produits vendus par TA et PSI, le retard de paiement d'une telle somme<sup>183</sup> a créé un grave problème de liquidité du côté de TA. PSI a expliqué que ces retards de paiement faisaient office de « un test de stress » pour TA. Il faudrait absolument que les acteurs avec des objectifs similaires qui de plus opèrent dans un environnement tellement difficile comme en Guinée se soutiennent au lieu de se créer des problèmes supplémentaires. C'est une preuve de négligence de mettre un producteur local intentionnellement dans une telle situation.

C'est pour cette raison qu'il serait nécessaire de prévoir une clause dans les contrats qui pénalise le parti qui ne paierait dans les temps.

Ceci est en contradiction avec ce que PSI écrit sur leur site internet. Ils prétendent qu'ils interviennent pour renforcer le marché sur le long terme, pour que les solutions perdurent bien après le cycle de vie de leurs projets.

*"We implement interventions to **improve the market long-term** so that health solutions last well beyond our project cycles."*<sup>184</sup>

Selon le coordinateur de TA **la sortie de PSI** de Guinée ne se déroule pas de manière stratégique et organisé. Apparemment sa sortie n'a jamais été prise en compte dans la stratégie, ni dans les plans financiers. Tous les efforts investis dans le marketing social seront

---

<sup>181</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/health-area/water-sanitation/#about>

<sup>182</sup> Case Study Antenna, Duvernay & Camara, 2016

<sup>183</sup> Environ 100'000 Euro

<sup>184</sup> PSI (2017) : <http://www.psi.org/approach/market-development/#impact>

bientôt perdus si aucun acteur ne prend la place de PSI. Comme mentionné, PSI était l'acteur principal au niveau du marketing social en Guinée grâce à son budget immense. Le doute sur acquisition de sa licence pour le produit *Sur' Eau* reste ouvert en été 2017 (cf. 3.1. *L'état économique de TA*). Par exemple, le dernier stock de flacons a été donné au ministre de santé gratuitement et lui, par la suite les a vendus, selon le coordinateur de TA. Confronté avec le fait que les imports de PSI n'ont aucun effet sur la réalité socioéconomique de la population guinéenne et que la sortie de PSI et le don au Ministre cause un dérangement du marché, Peter Clancy, représentant de PSI, a remarqué que « c'est mieux que rien »<sup>185</sup>.

Malheureusement c'est exactement cette manière de penser de certains acteurs qui anéantissent beaucoup d'efforts.

Dans cette optique il faudrait qu'un acteur compétent qui dispose d'une vision sociale puisse acquérir cette licence, surtout parce que le nom du produit est très connu. Le risque d'une nouvelle concurrence plus agressive menace le projet de TA et tous ses efforts fournis (cf. 2.4. *Promotion et 6. Plaidoyer*). Si PSI veut vraiment implémenter sa vision, il faudrait prioriser les acteurs avec lesquelles ils ont déjà coopéré, qui ont du savoir-faire et qui ont également de l'expertise dans le marketing social – comme c'est le cas de TA en Guinée. Pour ce faire, il faudrait procéder à une analyse complète des acteurs principaux. Lors d'un entretien effectué en 2017, les responsables de PSI n'avait même pas connaissance de TA, ceci en dépit du fait que TA soit leur seul concurrent sur ce marché. PSI avait même acheté ses produits temporairement chez TA pendant l'épidémie d'Ébola en 2015<sup>186</sup>. Cette année-là, PSI a commandé presque 2'000'000 flacons à TA pour la production de leur produit qui est équivalent<sup>187</sup>. PSI a cependant hésité de donner la licence à TA, parce-que TA « manque de ressources financières (un bailleur) et la capacité de la production » pour remplacer PSI<sup>188</sup>. On suppose qu'une organisation internationale sera choisie comme successeur de PSI, cependant son identité n'est pas connue.

Une assistance technique dont par exemple TA pourrait profiter, n'est pas à l'ordre du jour du côté de PSI. Cependant, même UNICEF recommande dans leurs documents :

*« N'établissez pas de nouvelles entreprises. Les nouvelles entreprises créées par les programmes externes restent souvent grandement dépendantes du soutien du programme et ne sont pas capables de se soutenir elles-mêmes après la fin du programme. »*<sup>189</sup>

**L'impact de la sortie de PSI de Guinée** est déjà visible. En zones urbaines, le pourcentage de ménages ciblés avec des enfants de moins de cinq ans ayant déjà traité leur eau à un moment

---

<sup>185</sup> Entretien avec Peter Clancy de PSI le 04.08.2017 à Conakry

<sup>186</sup> Bilan annuel 2015 de TA

<sup>187</sup> Thèse de master de S. Maurer, 2010

<sup>188</sup> Entretien avec Peter Clancy de PSI le 04.08.2017 à Conakry

<sup>189</sup> UNICEF, Sanitation Marketing Learning Series, NOTE D'ORIENTATION 4

quelconque est passé de 74% à 34%<sup>190</sup>. Alors même que c'est majoritairement en milieu urbain que PSI distribue leurs produits<sup>191</sup>. En dépit des efforts entrepris par TA pour rencontrer le Ministère de la Santé et PSI pour trouver une solution à la reprise du réseau existant, rien n'a filtré de ces discussions au grand dam des populations.

Ce retrait aura des conséquences néfastes si les partenaires techniques et financiers n'apportent pas de soutien pour renforcer le marketing social de TA<sup>192</sup>. Jusqu'à là, PSI a été un acteur très impliqué dans le domaine de TED<sup>193</sup> :

		% de Soutien financier en Marketing Social	Part de Marché
2012	PSI	85%	80%
	TA	5%	20%
2013	PSI	85%	80%
	TA	5%	20%
2014	PSI	85%	70%
	TA	9%	30%
2015	PSI	75%	55%
	TA	11%	45%
2016	PSI	70%	45%
	TA	11%	55%

Ce tableau illustre globalement que durant ces 5 dernières années TA a bénéficié des activités de marketing social et de la promotion du TED pour assurer une offre durable en zone rurale surtout. Actuellement PSI a arrêté ses activités de communication, ils ne diffusent plus d'actions de promotion à la télévision et à la radio

Par conséquent, il existe le risque que les efforts du marketing social soient perdus, et qu'une autre épidémie qui coutera la vie à des centaines d'individus soit inévitable.

Activités de développement originaire des états unies ont est limité dans leurs nature pendant longtemps. Le « *Buy American Act* » de 1933 a forcé les agences nationales des états unies de prioriser des biens américains, un principe qui se retrouvait aussi dans le « *Foreign Assistance Act of 1961* »<sup>194</sup> <sup>195</sup>. Dans le cas de USAID, les activités ont dû s'appuyer sur des fournisseurs des états unies, des pays en développement ou des pays bénéficiaires. L'idée était que les taxes

<sup>190</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>191</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>192</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>193</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>194</sup> 41 USC 8302: "American materials required for public use"

(<http://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title41/subtitle4/chapter83&edition=prelim,08.01.2018>)

<sup>195</sup> Committee on International Relations & Committee on Foreign Relations (2003). *Legislation on Foreign Relations Through 2002 - Foreign Assistance Act of 1961 (Part III, Chapter 1, Section 601 + 604)* : <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/faa.pdf>

américaines ne bénéficie pas aux pays communistes<sup>196</sup>. Après avoir limité les moyens d'action d'USAID, les réglementations ont été reformé en 2012 permettant à USAID de contracter nouveaux partenaires. PSI aussi a profité des fonds d'USAID, ce qui pourrait expliquer leur stratégie d'utiliser des biens américains pour plusieurs décades.

#### POINTS ESSENTIELS : POPULATION SERVICE INTERNATIONAL

- La vision et les efforts de PSI de promouvoir un développement durable et soutenable dans leurs pays d'intervention est apparemment à questionner. L'impact sur le développement socioéconomique de la population guinéen reste limité par l'import des ressources, l'envoi de personnels étranger qui n'est pas familiarisé avec la situation sur le terrain et parce-que des structures locales sont gêné par les grandes organisations et acteurs internationales.
- Publiquement, PSI veut soutenir et développer des structures locales et privées pour des résultats durables. Mais au lieu de cela, il existe une divergence entre la stratégie globale et les activités dans les pays d'intervention.
- Avec une mauvaise connaissance de la situation sur le terrain et des anciennes activités de PSI, PSI risque de rater des opportunités de coopération et de détruire des efforts durables des autres acteurs. Une sortie d'un pays doit être planifié minutieux en avance. L'attitude « mieux que rien » est très risqué dans un environnement d'un pays en voie de développement come la Guinée et peut causer des grands dégâts.
- L'exit de PSI de la Guinée pose un risque et une opportunité pour TA en même temps : TA peut assumer le rôle principal dans le secteur d'eau dans la Guinée ou bien un nouvel acteur remplaçant PSI peut menacer l'entreprise.

#### Recommandations

- Il est à recommander à PSI d'exécuter plus minutieux une analyse des autres acteurs (*stakeholder analysis*) pour identifier le potentiel pour des synergies, des coopérations et partenaires.
- Il est à recommander à PSI d'utiliser les ressources locales dans les pays d'interventions plus effectivement. La politique américaine a été une barrière pour des stratégies durables concernant le développement des économies étrangers. Les derniers changements législatifs permettent maintenant de contracter nouveaux partenaires qui puissent créer des bénéfices économiques pour le pays bénéficiaire des projets de développement également.
- Dehors les cas d'urgence, les produits et services offert doivent être distribué dans une manière économique. Les clients doivent s'habituer aux conditions économiques et au

---

<sup>196</sup> US Government Publishing Office (2012) : <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2012-01-10/html/2011-33240.htm>

commerce et développer une volonté et disposition à payer. Autres mesures recréent seulement les relations de dépendance et ne créent aucune stimulant ou incitative pour un propre développement et effort.

- Le développement local est encouragé de surcroît par l'utilisation des ressources locales et si seulement le minimum des fonds se retrouvent dehors le pays d'intervention à la fin.
- Plusieurs études et rapports ont déjà souligné les effets négatifs que certains programmes avec le but d'un développement socioéconomique ont eu contrairement<sup>197</sup>. « *Mieux que rien* » n'est pas la bonne stratégie dans un environnement complexe, interdépendant et précaire comme dans le contexte des pays en voie de développement. Au contraire, une telle stratégie peut être une menace pour des projets durables et détruire facilement beaucoup d'effort. En fait, je suis convaincu qu'une retraite des projets ineffectives qu'on retrouve trop souvent en Afrique pourrait être la plus grande opportunité de ces temps.
- La sortie d'une organisation active dans le développement d'un pays doit être bien préparé et organisé. Il existe le risque de détruire tous les résultats des efforts des années précédentes. Donc, ces résultats doivent être sécurisé pour le long terme. Pour cela, trouver un partenaire adéquat qui reprend les affaires et activités de la organisations sortante est probablement une bonne stratégie. Ce partenaire doit être identifié d'abord concernant sa vision, ses capacités, son engagement et son intégrité. Bonnes connaissances de la situation sur terrain sont des préalables absolument nécessaires pour cela.
- Autres acteurs et organisations avec le même but devrait chercher une imbrication ou se soutenir au moins mutuellement. Des stratégies cachées ou des « stress test » ne servent traditionnellement pas à une relation ouverte, transparent et bienveillant et peuvent menacer les autres acteurs et leurs activités.

#### 4.4. Autres

Parallèlement à l'évolution de TA, l'entreprise a pu développer plusieurs partenariats et coopérations avec des organisations internationales et nationales ou des institutions gouvernementales :

---

<sup>197</sup> Par exemple : D. Moyo (2009). *L'aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*.

**ONG :**

- Action contre la faim
- Terre des hommes
- Guinée 44
- ANCAPRO
- American Friends of Guinea
- Médecins sans Frontières
- DIFAEM (German Institute for Medical Mission)
- Concern Universal
- Plan Guinée
- ACF
- CEFAD
- WIM
- GRENN
- FDD
- ADIG PITA
- Santé Plus
- AJFPDD
- FMK

**Structures gouvernemental<sup>198</sup> :**

- Le Ministère de la santé
- Les structures de la sante
- La Direction Nationale de l'Hygiène publique
- La Direction Nationale de la prévention

**Institutions internationales :**

- UNICEF
- L'organisation mondiale de la Santé [OMS]
- FAO
- Banque mondiale
- PNUD
- UNMEER
- GIZ

**Structures d'autres gouvernements :**

- Département Irlandais d'Aide à la Coopération
- DEZA

**Entreprises privées :**

- ACF
- Rio Tinto
- Russal
- La société de télécommunications Orange Guinée
- Laborex
- PCG
- *SOGUIPREM*
- *SODIPHARM*
- *Groupe SOGUIDIM*

Voici quelques exemples notables de coopération, en 2012, UNICEF et Action contre la faim ont lancé une vaste campagne pour accroître la connaissance des ménages sur l'utilisation du chlore et son importance<sup>199</sup>.

En 2014, TA et des autres ONG nationales notamment Santé Plus, WIM, CEFAD, GRENN et ADIG ont formé un groupe thématique avec pour intention d'influencer les centres de décisions afin d'adapter les lois et politiques et de les appliquer en faveur des populations<sup>200</sup>.

En 2015, par exemple, un contrat de partenariat avec l'institut allemand pour la mission médicale pour la gestion des projets de relance du système de santé a été signé<sup>201</sup>.

---

<sup>198</sup> Les relations entre TA et les différents niveaux politiques sont discutés dans le chapitre 4.2. Politique.

<sup>199</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>200</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>201</sup> Bilan annuel 2015 de TA

Au **niveau du gouvernement et de la société civile**, TA a travaillé avec plusieurs acteurs<sup>202</sup> :

- Partenariat communautaire avec les organisations à base communautaire pour leur implication à la mise en œuvre des actions de développement de stratégies.

*Par exemple* : Dans 4 régions administratives, 6 associations locales ont été identifiées et évaluées pour le marketing social. Ces entreprises sont<sup>203</sup> :

- Boké : le Centre d'Ecoute et de conseils des Jeunes (CECOJE) et l'Association pour le Bien-Etre de l'Enfant et de la Femme (ABEEF)
  - Kindia : l'Agence Communale pour l'Eau et l'Assainissement (ACEA) et le Programme d'Appui au Développement (PAD)
  - Labé : l'Association Guinéenne pour le Bien-Etre Familial (AGBEF)
  - Mamou : l'Association Guinéenne pour l'Environnement et le Développement
- Partenariat opérationnel et technique avec les services techniques de l'Etat (et les Organisations non gouvernementales).

*Par exemple* : Au cours de l'année 2013, une équipe conjointe, Direction nationale de la Sante et TA s'est engagée avec l'appui des responsables de santé mais aussi de la société civile pour identifier une structure pour la mise en place d'un partenariat basé sur le marketing commercial du chlore<sup>204</sup>.

- Partenariat institutionnel avec des structures décentralisées et les collectivités locales des zones d'intervention pour une décentralisation des interventions (chef de quartier, maire de commune, gouverneur).
- Partenariat avec les leaders religieux dans les lieux de cultes (mosquée et église)<sup>205</sup>.
- Partenariat financier et technique grâce à des financements nationaux (et les organismes internationaux).

En général, pour **trouver des nouveaux partenaires locaux**, TA fait une demande au DRS qui leur donne une liste avec des contacts, quelques informations de base (domaine d'intervention, activités etc.). Les partenaires potentiels sont invités et évalués par la suite. Les nouveaux partenaires profitent d'une formation de la part de TA. Cette formation comprend un soutien administratif, un soutien logistique et financier et un soutien pour la promotion de leurs activités. Après quelques mois, TA fait aussi un suivi d'évaluation du projet pour discuter des succès, des problèmes et pour trouver des solutions. L'objectif est la création de partenariats sur le long-terme.<sup>206</sup>

La **motivation des ONG** de coopérer avec TA est dû à une vision (partagée) de TA et le fait que TA soit une entité locale. Cela renforce l'impression que TA n'a pas d'*agenda caché*, ce qui renforce la confiance qu'ils ont en TA. De plus, TA est un acteur indépendant et stable.

---

<sup>202</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>203</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>204</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>205</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>206</sup> Case Study Bühlmann, 2014



L'entreprise profite d'une bonne réputation en Guinée. Leurs activités sont basées sur une approche de marché (*market-based approach*), c'est-à-dire c'est une entreprise qui génère des bénéfices (pour les réinvestir) et surtout il travaille avec des incitations économiques.

Malheureusement TA a constaté déjà en 2013, que chaque association est préoccupée par le fonctionnement de sa structure et de ses activités<sup>207</sup>. Les associations n'ont **pas l'habitude de s'informer mutuellement et de partager leurs expériences**, ce qui est toujours le cas en 2017. C'est pour cela que TA a décidé en 2017 d'améliorer le partage de connaissances liées à ses activités et en plus, de créer un incubateur d'entreprise en Guinée.

#### 4.5. Problèmes avec les partenariats ONG

Il est évident que les partenariats avec certaines ONG font aussi face à des problèmes. Les problèmes avec les partenaires principaux ont été discutés dans les chapitres ci-dessus.

Les **attentes** divergentes de la part de chaque partenaire sont des problèmes récurrents. Souvent ces ONG percevaient TA comme une grande entité avec des ressources abondantes<sup>208</sup>. Ceci s'explique par le fait que TA opère au niveau national, c'est-à-dire dans toutes les régions du pays. De plus, il distribue occasionnellement leurs produits ou, par exemple, des stylos gratuitement. Les employés ont des grands véhicules etc. Ceci donne l'impression que TA est une organisation puissante avec beaucoup de ressources, ce qui augmente les attentes d'une petite ONG<sup>209</sup> vis-à-vis de TA.

Deuxièmement, les partenaires ont fait part de leurs inquiétudes quant au **suivi et au soutien durant et après les projets**. La raison pour cela est que TA manque souvent de moyen pour ces activités, comme il a déjà été mentionné plusieurs fois dans ce document.

Troisièmement, surtout au début du partenariat les deux entités manquent de **confiance l'un vis à vis de l'autre**. En général, établir une relation de confiance est une tâche difficile, surtout lorsqu'il s'agit de livraisons de produits à crédit et par la suite de déterminer les modalités de remboursement. D'une part TA doit porter le risque financier, et d'autre part l'ONG a besoin de ces produits pour démontrer sa fiabilité et efficacité.<sup>210</sup>

#### 4.6. Partenariats informels

La création de nouveaux partenariats prend beaucoup de temps et coûte souvent très cher. Les partenariats informels nécessitent une collaboration moins intense en temps et en argent. Les coûts initiaux de ces collaborations sont beaucoup plus bas, ce qui diminue également le risque (pour l'entreprise et le partenaire).<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>208</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>209</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>210</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>211</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Un bon exemple est la coopération avec les écoles. L'éducation sur le traitement de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement en général ne font pas parti du curriculum officiel dans les écoles primaires en Guinée. De ce fait il n'existe pas de ressources pour ces actions. TA fait des activités d'éducation et formation directement avec les enseignantes et les élèves dans les écoles (cf. 2.4. *Promotion*).

## 5. ENVIRONNEMENT FAVORABLE

### 5.1. Infrastructure

La production de chlore, peut être difficile, en particulier avec les appareils WATA, parce que la production dépend massivement de l'**accès à l'électricité**<sup>212</sup>. Les coupures d'électricité fréquentes empêchent un approvisionnement stable en énergie. C'est pourquoi des batteries ou des générateurs ont dû être utilisés comme solution de rechange, ce qui a augmenté massivement les coûts de production.

Le **carburant** constitue une dépense conséquente l'organisation, en 2009 par exemple 529 € par mois en moyenne ont été dépensé par TA, ce qui a représenté plus de 90% de ses coûts de production et de vente totale<sup>213</sup>. Etant donné l'accès insuffisant à l'électricité public, la source principale d'énergie est un **générateur** qui est très vorace en carburant. Ce même générateur freine la production de plus grandes capacités de production de chlore, car il ne supporte pas l'ajout d'appareils supplémentaires<sup>214</sup>.

L'accès à l'**eau** est également compliqué, c'est pourquoi TA a installé plusieurs containers pour assurer un approvisionnement régulier en eau, même quand le réseau public est hors service. L'absence d'un **local de production adéquat** a rendu la production plus difficile. Les difficultés d'acquisition sont dues à des couts exorbitants et la réticence des propriétaires de maisons d'accepter qu'on y produise du chlore<sup>215</sup>. En 2013, TA a trouvé un site privé qui sert d'usine de production de chlore. Toutefois il est très étroit et ne peut pas contenir plus d'appareil que prévu<sup>216</sup>.

Une autre difficulté par rapport à la production est que TA **dépend exclusivement de l'usine de fabrication de bouteille « Topaz »** qui détient un monopole sur la fabrication des bouteilles (cf. 2.1. *Produit*). Non seulement *Topaz* livre parfois avec des retards, et augmente le prix, mais aussi TA n'a pas d'alternative quand l'usine est en panne, comme c'était le cas en 2012, ce qui a fortement limité la production et les activités de TA en général<sup>217</sup>. Sur le long terme, il serait essentiel que TA trouve une usine pour pouvoir fabriquer les flacons de manière autonome.

D'**autres raisons** expliquent la production limitée de chlore, comme un manque de moyens financiers pour préfinancer l'achat des intrants pour une multitude de commandes (comme en 2017), des dysfonctionnements des appareils de production et un manque de personnel qualifié, qui s'est traduit par l'utilisation d'ouvrier journalier ayant différentes qualifications qu'il fallait tout même former, ce qui a engendré des coûts supplémentaires énormes<sup>218</sup>.

---

<sup>212</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>213</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

<sup>214</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>215</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>216</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>217</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>218</sup> Rapport annuel 2012 de TA

Une nouvelle positive est que la République de Guinée a pu atteindre les objectifs fixés par l'OMD7 pour l'année 2015 en ce qui concerne l'accès à une source d'eau potable. Selon le JMP 2015, 74% de la population Guinéenne ont accès à une source d'eau améliorée au niveau national (64% en zone rurale et 90% en milieu urbain).<sup>219</sup>

Par contre, le faible niveau d'investissement dans le secteur de l'assainissement a causé beaucoup de retard pour atteindre l'objectif 2 de l'OMD7 fixée à 57% de la population disposant de services d'assainissement de base à l'horizon 2015.<sup>220</sup>

Selon le rapport de l'enquête CAP menée dans la zone DGIS, 55,4% des ménages consomment l'eau des puits traditionnels, 29,80% l'eau de surface, 18,6% l'eau de pluie, 19,60% les sources naturelles et 55% les forages. Parmi ces ménages, seulement 60,1% déclarent traiter l'eau à domicile.<sup>221</sup> Les sondés, pouvaient cocher plusieurs options, c'est pourquoi le total est plus élevé que 100%.

En conclusion, le TED a encore beaucoup de potentiel en Guinée ce qui représente une grande opportunité pour TA.

## 5.2. Situation politique et les relations gouvernementales

Le frein principal aux investissements en Guinée et le développement du secteur privé guinéen est évidemment la situation politique. Depuis son indépendance, la Guinée est un pays gouverné par des dictateurs. Un partage du pouvoir avec le peuple, serait nécessaire afin de créer un équilibre des forces et établir un climat de confiance favorisant la création d'un environnement propice aux activités économiques.

Les premières élections, plus libre, ont eu lieu en 2010, quand Alpha Condé a été nommé président. En 2013 déjà des affrontements violents ont éclatés avant les élections en Mai – une situation fréquente. L'assemblée nationale de la Guinée - la structure législative, n'a pas été convoquée depuis 2008.

Malheureusement, à cause de la mauvaise gestion du pays, la Guinée est un pays où la pauvreté est extrêmement répandue, malgré des richesses naturelles. Un grand nombre d'individus en Guinée se trouve en bas de la pyramide (dans l'extrême pauvreté), ces individus n'ont même pas la capacité financière de dépenser un euro pour acheter un produit vital comme le chlore actif<sup>222</sup>.

Le fondateur de TA a travaillé dans le domaine de la malnutrition avant de créer l'ONG TA. Il a vite compris que les priorités du gouvernement se concentraient plutôt sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable. C'était une des raisons pour laquelle il a réorienté ses efforts vers le

---

<sup>219</sup> Rapport annuel de Tinkisso 2016 ; Rapport sur le Projet DDC 2017

<sup>220</sup> Rapport annuel de Tinkisso 2016 ; Rapport sur le Projet DDC 2017

<sup>221</sup> Rapport annuel de Tinkisso 2016 ; Rapport sur le Projet DDC 2017

<sup>222</sup> Rapport de mission O. Aydogan, 2009

secteur d'eau, de l'hygiène et l'assainissement<sup>223</sup>. Dans un tel environnement politique il est recommandé de s'aligner avec les objectifs nationaux du gouvernement pour avoir une réelle chance d'obtenir du soutien et de forger des partenariats.

**Initialement** le gouvernement et les responsables de santé pensaient que TA manquait de réputation et de crédibilité. Pour cette raison, TA n'a, par exemple, pas reçu de soutien après la première réunion avec le DPS à Dabola, lors de laquelle ils ont présenté leurs produits<sup>224</sup>. C'était seulement après que le Directeur du centre de la santé à Dabola a publié son rapport périodique qui montrait une baisse substantielle des maladies hydriques que le DPS a recommandé à TA de contacter directement le Ministre national pour la Santé<sup>225</sup>.

Cet exemple illustre comment une pression politique peut être créée en intégrant les différents niveaux politiques et forcer les responsables à prendre action. L'exemple suivant clarifie cette dynamique encore plus : Au début TA n'avait pas accès à un réseau efficace de responsables au niveau politique. TA a alors décidé d'approcher d'abord les organisations internationales, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies [BCAH] en particulier. La présentation de la technologie et le partenariat avec Antenna Technologie a convaincu les responsables d'établir le lien entre TA et les représentants de l'organisation mondiale de la Santé en Guinée<sup>226</sup>.

Les difficultés qui subsistent actuellement sont dues aux limites de la politique interne de l'OMS : l'OMS ne peut pas imposer des initiatives dans un pays, car il est obligé de coopérer avec le gouvernement national (*cf.* 4.2. UNICEF). Les responsables gouvernementaux pour ces projets n'ont souvent pas les compétences, ni les capacités pour soutenir et faire avancer les projets. Il arrive même que certains bloquent les fonds initialement prévus. La limite de responsabilité de l'OMS est la raison pour laquelle l'OMS a clarifié qu'il faut dorénavant intégrer les autorités de la Guinée dans le processus. La recommandation faite par l'OMS était d'approcher les représentants de WASH – un organe de coordination entre les multiples acteurs intervenant dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène face à une crise humanitaire, qui sévit de nouveau suite à l'épidémie de choléra en 2012<sup>227</sup>. Ce cluster avait déjà des relations avec des représentants du gouvernement qu'ils ont créé durant des projets au préalable.

Suite à une présentation des représentants de l'UNICEF, les responsables ont contacté Dr. Abdourahamane Cherif, le Directeur de la Section pour la Santé Publique dans le Directeurat Nationale pour le Contrôle de Qualité, qui est quasiment devenu « un ambassadeur » du projet envers les autorités nationales pendant la durée qu'il a tenu ce poste<sup>228</sup>. Cependant même

---

<sup>223</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>224</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>225</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>226</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>227</sup> <https://sites.google.com/site/washguinee> (2017)

<sup>228</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Dr. Cherif, après avoir visité les centres de production de TA, n'a pas convaincre Ministre pour la Santé de l'importance des activités de TA.

En **2005** une épidémie de choléra a eu lieu. Cependant il n'existait pas de structure de production de chlore locale, c'est pourquoi Dr. Cherif a présenté le cas de TA de nouveau devant les responsables du gouvernement. Cette fois le Ministre pour la Santé a envoyé grâce au financement de l'OMS un group multisectoriel composé de représentants de l'OMS, l'UNICEF, le Centre d'Etude et de Recherche en Environnement de l'université *Gamel Abdel Nasser* à Conakry et de l'Institut Nationale pour la Santé public pour visiter lieu de production de TA à Dabola en **2006**. Un rapport collaboratif a été écrit par la suite avec des recommandations à suivre pour TA, ce qui a permis de créer un climat de confiance pour la coopération.

En **2007** la Guinée fut ravagée par une nouvelle épidémie de choléra pire encore que celle en 2005. C'était à ce moment que le gouvernement guinéen a demandé à l'UNICEF de financer l'achat de 14 appareils WATA pour la production de chlore<sup>229</sup>. Par contre, plutôt que donner la responsabilité de la production de chlore à TA qui possédait déjà un certain savoir-faire et de l'expérience, ces appareils ont été installés dans les 5 centres de la santé communautaires de Conakry et dans les centres de santé régionaux dans le reste du pays. Donc, différents niveaux du gouvernement ont pris la responsabilité pour la production de chlore et TA a été cantonné au rôle de simple conseiller-technique. L'UNICEF a payé pour la production de chlore et même pour le travail de conseil effectué par TA. Malgré le fait que seulement une fraction du budget convenu pour le marketing social ait été payée, TA a tout de même réussi à mettre en place une formation des professionnels dans le domaine de la santé pour le marketing social<sup>230</sup>. Par contre, TA n'a pas pu s'engager soi-même dans tel activités, comme c'était prévu initialement.

L'UNICEF a continué de financer les autorités locales et les efforts de marketing social pendant deux ans, mais il s'est avéré que la quantité et les activités au niveau du marketing social ne correspondaient pas avec la somme allouée par UNICEF<sup>231</sup>. Il est vrai que certains DRS ont été très efficaces dans leurs activités et ont même réussi à générer des bénéfices, toutefois la majorité des DRS ont utilisés ces fonds à d'autres fins, par exemple pour l'enrichissement (personnel) des représentants dans le gouvernement. La production a diminué pour arriver à un niveau avoisinant 0 à cause de négligence de maintenance, d'équipement endommagé et d'un accès aux facteurs de production restreint.<sup>232</sup> Par conséquent l'UNICEF a arrêté de subventionner les DRS en **2009**.

---

<sup>229</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>230</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>231</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>232</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Cependant, TA a continué de produire du chlore à un niveau constant alors même qu'il ne recevait pas de subventions, un fait que le Ministre de la Santé a relevé. En outre, le DRS de Labé, Dr. Pépé Bilivogui, a été nommé pour le poste de Directeur Nationale pour la Santé et, par la suite il est également devenu un autre « ambassadeur » pour TA.

Dr. Bilivogui, Dr. Cherif et le coordinateur de TA, Aboubacar Camara, ont réussi à convaincre le Ministre de Santé de centraliser la production de chlore à Conakry et de donner la responsabilité complète à TA<sup>233</sup>. La responsabilité des DRS a été limitée à la distribution et la contrôle de qualité. Comme Dr. Cherif a expliqué dans une interview, qu'il y a eu des efforts concertés pour détruire l'indépendance de TA et de prendre le control du côté du gouvernement<sup>234</sup>. Lui, par contre, était convaincu que seulement une ONG indépendante sera capable de remplir cette fonction et garantir l'utilisation correcte des fonds.

Le transfert de responsabilité, s'est déroulé sous réserve de certaines conditions exigées par le gouvernement. En effet pour le gouvernement ce n'était une option politiquement stratégique d'étendre la couverture sanitaire une région à la fois. De ce fait, TA a été contraint de fournir toutes les régions simultanément dans lesquelles des appareils ont été récupéré, respectivement (Boké, Kindia, Mamou et Labé). Les statistiques de production du côté des DRS – qui selon TA étaient probablement manipulés pour pouvoir prétendre à des subventions – ont été pris comme modèle de base pour le nouveau contrat entre TA et le gouvernement, ce qui a causé un problème de taille: livrer une telle quantité de chlore était un objectif très ambitieux, ce que TA s'est rapidement rendu compte, surtout parce que trois éléments essentiels n'étaient pas déterminés dans le contrat, il n'y avait ni une stratégie, ni des ressources allouées pour le transport et les activités marketing social, grâce auxquelles la demande d'achat peut être stimulé<sup>235</sup>.

Malheureusement, TA a accepté ce contrat et l'a signé en Mars **2011** avec la garantie du Ministre de Santé que TA recevra du soutien soit de la part de l'UNICEF, soit de la part du gouvernement. Donc, TA a commencé à produire en grande quantité pour pouvoir livrer dans toutes les régions ceci en dépit d'avoir reçu des moyens au préalable. Le soutien évoqué ci-dessus, n'est jamais parvenu à TA, de ce fait, TA fut dans l'incapacité de livrer les quantités initialement prévues dans le contrat.<sup>236</sup>. Dans ce cas de figure, l'erreur de TA fut d'accepter un contrat avec des conditions très ambitieuses sans avoir des garanties par rapport au soutien que TA nécessitait. Cet exemple accentue les raisons pour lesquelles il est nécessaire d'effectuer ses propres analyses et recherches avant d'entamer des négociations dans un tel environnement.

---

<sup>233</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>234</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>235</sup> Case Study Bühlmann, 2014

<sup>236</sup> Case Study Bühlmann, 2014

Malgré tout, le gouvernement guinéen a inscrit en **2013** le développement du secteur de la santé au premier rang de ses préoccupations<sup>237</sup>. C'est à ce moment-là, qu'il y a eu un regain d'intérêt de la part du gouvernement pour les activités de TA. Par la suite, une réunion technique a été organisée avec la Direction Nationale de la Santé et les DRS pour mettre en place une plate-forme de consultation pour l'évolution des activités<sup>238</sup>.

La situation s'est encore aggravée avec l'épidémie d'**Ebola** qui a commencé en **2014** : pendant le premier trimestre, la maladie mystérieuse qui sévissait dans le sud du pays était diagnostiquée dans des laboratoires spécialisés en France et au Sénégal comme une fièvre à virus Ébola. Cette fièvre à virus Ebola a créé une psychose dans le pays entraînant le départ massif du peu d'investisseurs encore présents dans le pays, ainsi que la fermeture de certaines entreprises et services. Ceci a aussi provoqué un isolement du pays et a limité les voyages des nationaux vers certaines destinations<sup>239</sup>.

La Guinée n'étant pas préparée à ce genre de situation, les actions entreprises par le Gouvernement avec l'appui des partenaires techniques et financiers ont été quasiment inutiles. Par conséquent la fièvre à virus Ebola s'est répandue dans la presque totalité des régions du pays à cause des faiblesses de coordination des intervenants, le manque d'adaptation des messages de sensibilisation par rapport aux coutumes et mœurs des populations et l'ignorance de la maladie au niveau des agents de santé.

Cela a eu pour conséquence une méfiance des citoyens vis à vis des messages de sensibilisation du Ministère de la santé et des organisations humanitaires, entraînant des violences à l'égard du personnel soignant et des humanitaires, ainsi que le refus de certaines communautés d'appliquer des pratiques recommandées. Par exemple certaines personnes continuaient à suivre la pratique du rite coutumier des morts et ne respectaient pas les mesures de quarantaine pour les malades.

Pour freiner la progression de la maladie une Coordination Nationale a été mise en place, qui en plus de la prise en charge des malades, était chargée de la prévention afin de couper la chaîne de contamination. Ce dispositif a permis d'améliorer la situation grâce à l'ouverture de nouveaux centres de traitement, en effet le chiffre est passé de 2 à 6 centres avec des capacités de diagnostic.

Ce dispositif a permis de mieux gérer la prévention au niveau du pays à travers l'intégration de tous les acteurs – notamment les personnes ressources, des associations de ressortissants et des experts internationaux.

---

<sup>237</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>238</sup> Rapport annuel 2013 de TA

<sup>239</sup> Rapport annuel 2014 de TA



Cependant, TA a mis beaucoup d'efforts dans la mise en place d'un dispositif de prévention et de prise en charge des maladies hydriques et de la fièvre à virus Ébola à travers la forte implication des acteurs du système éducatifs, sanitaires et aussi communautaires<sup>240</sup>.

Malgré que les efforts entrepris par TA pendant et après l'épidémie aient été reconnus, le soutien pour le projet diminuait de nouveau. Le pays était comme en état de choc pour les deux années suivantes.

Comme mentionné (cf. 2.4. *Promotion*), le gouvernement guinéen n'a pas un intérêt à investir des ressources dans des projets long-termes qui vise à résoudre les problèmes sociaux et économiques pour des raisons de légitimation. De ce fait on peut spéculer qu'une nouvelle épidémie de choléra aura lieu fin **2017**. La situation sanitaire en Guinée s'aggrave de jour en jour. Aussi dans les pays voisins comme la Sierra Leone des événements comme un grand glissement de terrain et la destruction de l'infrastructure posent un risque pour une épidémie qui pourrait aussi arriver en Guinée car les frontières sont perméables.

Pendant les crises, en revanche la coopération entre le gouvernement et TA (et les autres acteurs privés) se renforce rapidement. C'est dans ces moments, que TA est capable de faire progresser ses projets. Cependant il faut savoir que la concurrence entre les ministères est rude et qu'il arrive que certains ministères se bloquent entre eux.

Comme mentionné une amélioration des projets lancés en Guinée ne prend pas racine car il y a un manque de moyen pour effectuer une évaluation sérieuse – surtout le gouvernement n'a pas d'intérêt d'investir de moyens dans cet initiative. Pour un gouvernement qui a besoin de raisons de légitimation « aujourd'hui », ces projets ne sont pas attractifs. Par contre, l'aide d'urgence pendant les crises et épidémies est très visible et permet au gouvernement de consolider sa popularité au sein de la population.

### 5.3. Economie

La situation économique délétère en Guinée a été un obstacle majeur pour la viabilité et le développement de TA.

En 2012 par exemple, **l'inflation** a flambé les prix des intrants<sup>241</sup>. En général, l'inflation en Guinée est un risque constant : L'inflation était à 8.6% en Mai 2017. La moyenne des 30 dernières années a été de 13.58% et la plus haute inflation mesurée était de 42.6%<sup>242</sup> en 2005. Non seulement l'entreprise est confrontée avec des fluctuations de prix, mais il est nécessaire d'adapter leur prix des produits aussi. Les difficultés sont doubles pour l'entreprise. D'une part le prix de leur facteur de production augmente, d'autre part l'inflation est répercuté sur le prix final de leur produit, ce qui irrite leur client, qui doivent eux aussi faire à une pression économique.

---

<sup>240</sup> Rapport annuel 2014 de TA

<sup>241</sup> Rapport annuel 2012 de TA

<sup>242</sup> Trouvé sur <https://tradingeconomics.com/guinea/inflation-cpi> (2017)

## GUINEA INFLATION RATE



SOURCE: TRADINGECONOMICS.COM | INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE DE GUINÉE

Illustration 9 - L'inflation en Guinée 2007 - 2017

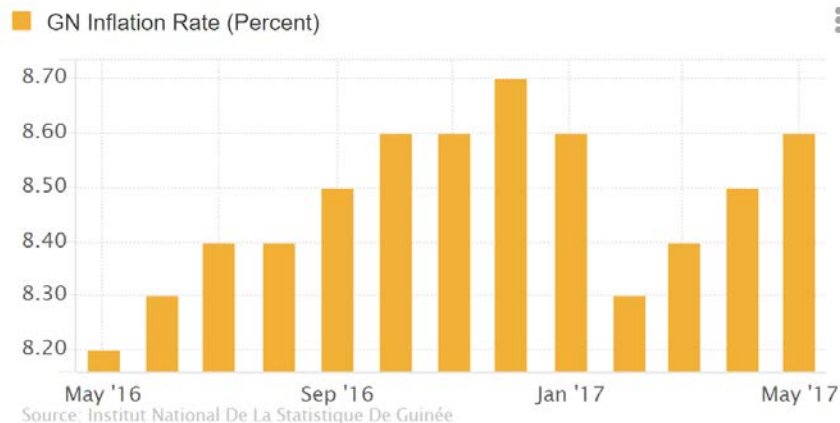


Illustration 10 - L'inflation en Guinée Mai 2016 - Mai 2017

Un autre facteur de risque est la **manière dont le gouvernement dépense les finances** de l'état. Comme expliqué auparavant, recevoir du financement de l'état guinéen est très difficile. Non seulement les moyens manquent sur le niveau national, mais aussi le développement de l'infrastructure et du secteur privé, est obstrué par le manque de moyen sur le plan national, et la mauvaise gestion des fonds. Il est particulièrement difficile pour les entreprises sociales de recevoir du financement car ce concept n'existe pas encore en Guinée. Les entreprises sont souvent laissées au dépourvu et c'est à eux de trouver du financement. En outre, le gouvernement guinéen n'entreprend pas des projets long-terme à cause de l'opportunisme politique (cf. 2.4. *Promotion* ; 5.2. *Situation politique et les relations gouvernementales*).

La **dette du gouvernement** illustre à quel point l'état financier du pays est désastreux. Toutefois ces chiffres sont à traiter avec précaution – il est possible que ces chiffres aient été manipulés pour légitimer des objectifs politique ou l'aide financière internationale. Munoz, par exemple,

a signalé un déficit public/PIB de 36.8% en 2014<sup>243</sup>, mais l'illustration 10 indique un déficit public/PIB de moins que 20% pour la même année.

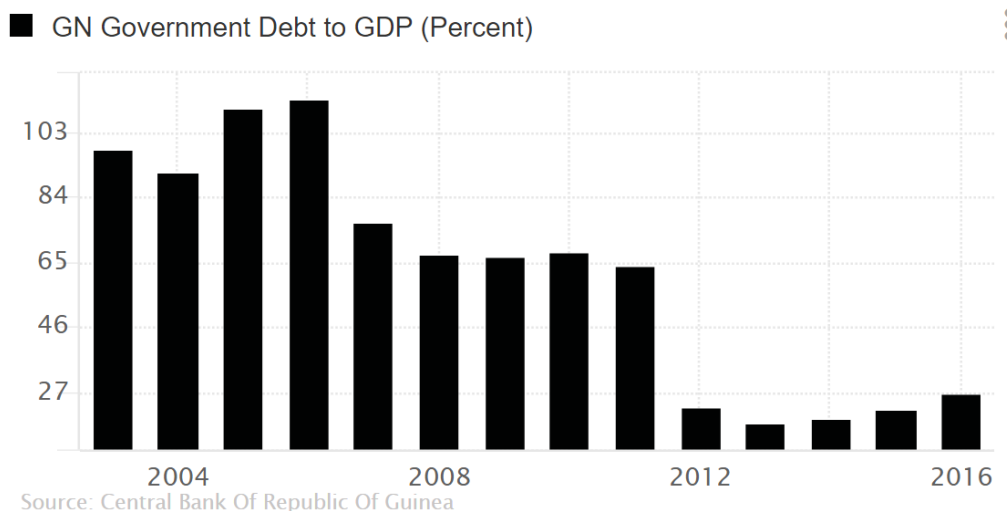


Illustration 11 - Déficit public guinéen/PIB 2003 - 2016

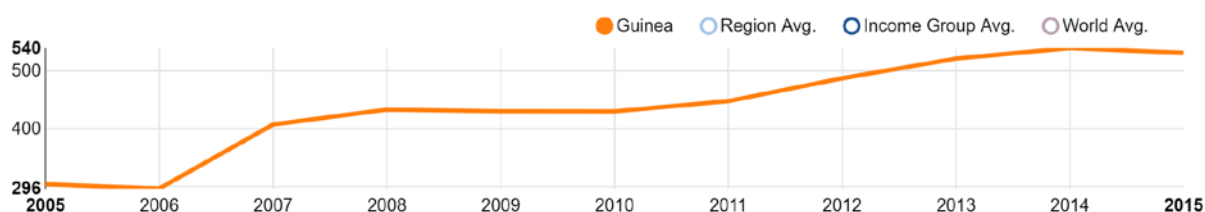


Illustration 12 - PIB/habitant 2005 - 2015 (2015 = 531 USD)<sup>244</sup>

La baisse du déficit/PIB s'explique par différentes raisons. D'un côté **l'aide financière** a triplé à 580'300'000 USD en 2015 depuis 2011<sup>245</sup>, surtout avec l'épidémie d'Ébola :

Année	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Net Aide en totale</b> (Million USD)	178.3	622.7	385.9	605.4	580.3

Mais il y a aussi d'autres raisons : La **production d'énergie** a augmenté pendant les dernières années, ce qui a eu un effet positif sur le niveau productivité du pays<sup>246</sup>. Par la même occasion, les **industries extractives, métalliques, de verre, de la céramique et des matériaux de construction** ont fortement contribué à remplir les caisses de l'état guinéen. Leur performance a été croissante d'année en année, (avec une baisse en 2014 dû à une crise socio-

<sup>243</sup> Analyse Stratégique de l'ONG Tinkisso-Antenna, Munoz, 2014

<sup>244</sup> USAID (2017) : <https://idea.usaid.gov/cd/guinea/economy>

<sup>245</sup> OECD (2017) : [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/geographical-distribution-of-financial-flows-to-developing-countries-2017\\_fin\\_flows\\_dev-2017-en-fr](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/geographical-distribution-of-financial-flows-to-developing-countries-2017_fin_flows_dev-2017-en-fr)

<sup>246</sup> Institut national de la statistique de Guinée, Indice harmonisé de la production industrielle (2013) : [http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI\\_2013\\_Trim4.pdf](http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI_2013_Trim4.pdf) ;

Institut national de la statistique de Guinée, Indice harmonisé de la production industrielle (2014) : [http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI\\_2014\\_Trim3.pdf](http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI_2014_Trim3.pdf)

économique)<sup>247</sup>. Il faut cependant souligner que les chiffres pour les années 2015, 2016 et 2017 n'ont pas encore été publiés. Une analyse plus approfondie serait difficile.

La situation financière de la Guinée est fortement corrélée avec les revenus du secteur minier, qui peuvent varier fortement pendant les crises politiques et socioéconomiques. Le commerce extérieur représente 78.1%<sup>248</sup> du PIB. La croissance annuelle du PIB est également faible<sup>249</sup> :

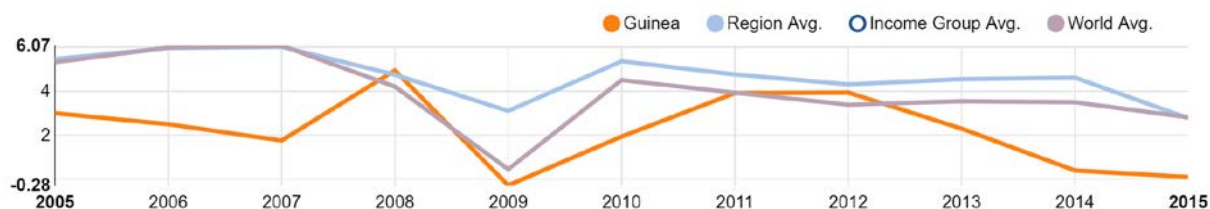


Illustration 13 - Croissance annuelle du PIB en pourcentage 2005 - 2015 (2015 = 0.1%)<sup>250</sup>

Une autre entrée de fonds pour le pays provient des **envois de fonds personnels** qui ont fortement augmenté depuis 2007. Néanmoins en comparaison aux autres pays de la région, ces envois de fonds personnels sont relativement bas.

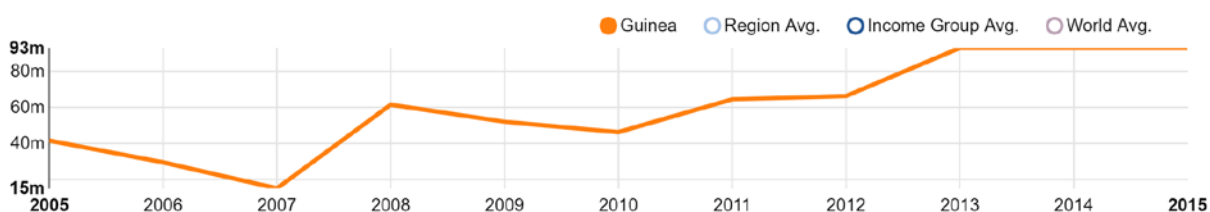


Illustration 14 - Envois de fonds personnels 2005 - 2015 (USD)<sup>251</sup>

De plus, les revenus récoltés par le biais des taxes et des revenus douaniers sont quasiment inexistant car il n'existe pratiquement aucun control sur les imports ou les revenus des particuliers. Cela serait important vu qu'il y a une **explosion démographique** en Guinée :

<sup>247</sup> Institut national de la statistique de Guinée, Indice harmonisé de la production industrielle (2013) : [http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI\\_2013\\_Trim4.pdf](http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI_2013_Trim4.pdf) ; Institut national de la statistique de Guinée, Indice harmonisé de la production industrielle (2014) : [http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI\\_2014\\_Trim3.pdf](http://www.stat-guinee.org/phocadownload/IHPI/IHPI_2014_Trim3.pdf)

<sup>248</sup> USAID (2017) : <https://idea.usaid.gov/cd/guinea?comparisonGroup=region>

<sup>249</sup> USAID (2017) : <https://idea.usaid.gov/cd/guinea/economy>

<sup>250</sup> USAID (2017) : <https://idea.usaid.gov/cd/guinea/economy>

<sup>251</sup> USAID (2017) : <https://idea.usaid.gov/cd/guinea/economy>

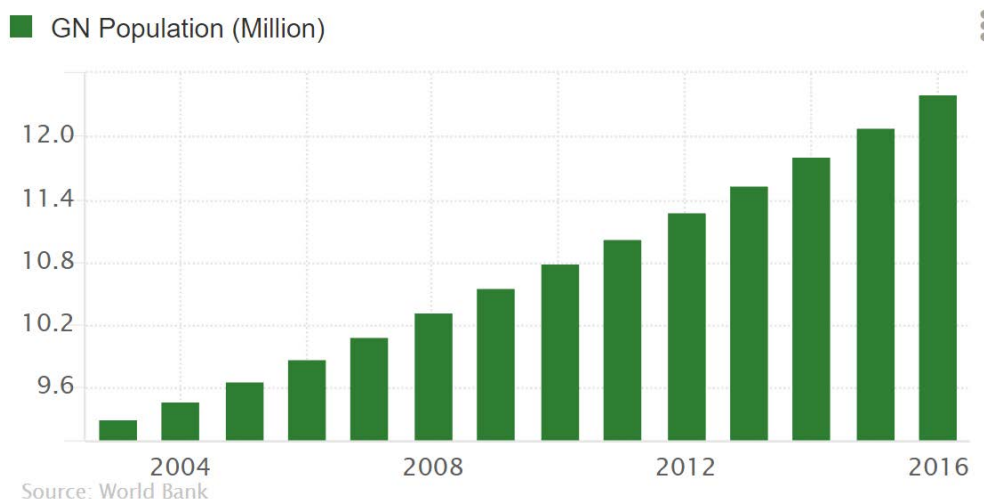


Illustration 15 - La population en Guinée 2003 - 2016

Cette explosion de la population guinéenne implique beaucoup de risques car déjà maintenant le financement pour le service public fait cruellement défaut. Cependant si de nouveaux emplois pourraient être créés, cela représenterait une opportunité énorme pour l’augmentation de la productivité du pays.

Cependant, le développement économique de la Guinée est obstrué par la **corruption** rampante dans le pays. La Guinée a marqué seulement 27 de 100 points (0 = très corrompu, 100 = pas de corruption). Elle est classée en 142<sup>ème</sup> position sur les 176 pays sur l’index de perceptions de la corruption en 2016<sup>252</sup>.



Illustration 16 - La position de la Guinée  
(Corruption Perceptions Index 2007 - 2016, Transparency International)

<sup>252</sup> Transparency International, Corruption Perceptions Index 2016 : <https://www.transparency.org/country/GIN>

Pour résumer, le développement économique de la Guinée se fait très lentement et dépend de plusieurs facteurs externes et surtout des industries extractives. L'actuelle gouvernance et la corruption dans pays sont des freins majeurs à la croissance du pays. Les entreprises (sociales) ont beaucoup de difficultés pour trouver des sources de financement du côté de gouvernement, ce qui limite leurs admirables efforts dans certains domaines.

#### 5.4. Culture et Société

La culture africaine peut aussi être considérée comme un obstacle pour la viabilité de l'entreprise et l'accès à des fonds ou autres sources de financement.

Par exemple, parce-que TA a intégré dans sa démarche la production, la vente et le marketing il leur est difficile de recevoir un soutien (financier). TA est accusé de seulement vouloir promouvoir leur propre produit et créer un monopole. Ce qu'on oublie est l'ambition de TA de créer un impact socio-économique positif sur la société guinéenne de manière général, en particulier pour les plus pauvres du pays. Les ONG qui font seulement du marketing social ont plus de chance de recevoir du financement, car ils ne sont pas **accusés de vouloir faire des bénéfices**. Certains africains ne font pas confiance aux structures intégrés, c'est-à-dire des entreprises qui ont intégré toute la chaine d'approvisionnement – comme c'est souvent les cas, par exemple, en Europe.

Par ailleurs, les **clivages régionaux et ethniques** dans le pays peuvent être source de tension. Le système politique est dominé surtout par deux ethnies. La confiance entre les différents groupes ethniques est fragile, ce qui empêche une coopération forte et durable. Cela se traduit fréquemment par des épisodes violents dans le pays, soit du côté du gouvernement, soit du côté du peuple.

Les autres facteurs qui ont une influence directe sur les activités de TA sont **les faibles taux d'alphabétisation** (18.1% des femmes, 42.6% des hommes en 2003<sup>253</sup>, **de scolarisation** (70% des filles, 83% des garçons sur le niveau d'école primaire entre 2008 et 2011<sup>254</sup>) et de **fréquentation des centres de santé**.

La **confiance vis-à-vis des structures de santé officielles** est absente dans beaucoup de régions. Non seulement les visites dans les centres de santé coûtent plus cher qu'un **traitement traditionnel**, mais ces centres de santé manquent aussi d'équipement adapté, de produits médicaux et de capacité (infrastructure et personnel) – la visite en 2017 du village Diecke proche de la frontière du Liberia est un bon exemple : pour une population d'environ 7'000 personnes dans les différents petits villages autour de Diecke il existe un centre de santé avec

---

<sup>253</sup> UN Data (2003) : <http://data.un.org/Data.aspx?q=literacy&d=GenderStat&f=inID%3a49%3bcrid%3a38&c=1,2,3,4,5,6&s=c rEngName:asc,sgvEngName:asc,timeEngName:desc&v=1>

<sup>254</sup> UNICEF (2011) : [https://www.unicef.org/sowc2013/files/Table\\_5\\_Stat\\_Tables\\_SWCR2013\\_ENGLISH.pdf](https://www.unicef.org/sowc2013/files/Table_5_Stat_Tables_SWCR2013_ENGLISH.pdf)

trois chambres et très peu de matériel. A cause de l'absence de matériel et de moyen, peu de gens visitent le centre santé. L'épidémie d'Ebola a aussi eu un effet néfaste sur la confiance des citoyens, car les mesures sanitaires n'ont été pas suivis correctement par le personnel sanitaire. La mort de plusieurs docteurs et responsables sanitaires a inquiété une grande partie de la population.

C'est pour cela que TA en coopération avec l'Institut Allemand pour la Mission Médicale (DIFÄEM), a lancé un projet intitulé « Projet Régional Confiance » dans les communes rurales de Diécké et de Bignamou dans la préfecture de Yomou. Ce projet répond à une des préoccupations majeures exprimées lors d'un Forum National Inclusif à savoir la perte de confiance entre les communautés et leurs services de santé, d'une part et le personnel médical dans son lieu de travail, d'autre part<sup>255</sup>.

D'une durée de 12 mois (1<sup>er</sup> septembre 2016 au 31 août 2017), le projet a eu pour objectif de restaurer la confiance entre les communautés et leurs structures de santé et mettre le personnel en confiance dans son lieu de travail. Ce projet vise quatre résultats majeurs, ce sont<sup>256</sup> :

1. Une charte (entente, accord ou convention) est élaborée et appliquée entre les communautés, le personnel de santé et l'équipe de gestion de la formation sanitaire concernée ;
2. Les agents de santé sont formés en prévention et contrôle des infections ;
3. Les infrastructures et équipements sont réalisés et rendus opérationnels ;
4. Les possibilités de collaboration et de communication sont établies entre les communautés transfrontalières.

---

<sup>255</sup> Rapport annuel 2016 de TA

<sup>256</sup> Rapport annuel 2016 de TA

## 6. PLAIDOYER

Plus de 2,1 milliards de personnes – environ 30% de la **population mondiale** – n’a toujours pas accès à l’eau potable et 60% ne disposent pas de système d’assainissement géré en toute sécurité<sup>257</sup>. C’est ce que révèle le dernier rapport sur les progrès accomplis en matière d’eau et d’assainissement, publié conjointement par l’OMS et l’UNICEF. Les bonnes pratiques en matière d’hygiène sont pourtant la manière la plus simple et la plus efficace d’empêcher la propagation des maladies.

Par rapport à la **situation des enfants on peut observer ceci**<sup>258</sup> :

1. D’après les dernières estimations, 5,9 millions d’enfants de moins de 5 ans meurent chaque année, toutes causes confondues ;
2. Les maladies diarrhéiques sont la troisième cause de décès parmi les enfants de moins de 5 ans. D’après nos estimations, plus de 340 000 enfants de moins de 5 ans, soit presque 1000 par jour, décèdent chaque année des suites de ces maladies en raison d’un mauvais assainissement, d’une hygiène insuffisante ou d’une eau insalubre.
3. Quelque 161 millions d’enfants souffrent de retard de croissance ou de malnutrition chronique, ce qui est lié à la situation de l’eau, de l’assainissement et de l’hygiène et, en particulier, et au problème de la défécation en plein air.

La **situation actuelle en Guinée** s’aggrave de jour en jour. Plusieurs enfants meurent à cause de conditions médicales qui auraient pu être évitées facilement et à moindre coût grâce à l’utilisation de produits et méthodes tels que le lavage des mains et le traitement de l’eau. De plus, on note un accès inéquitable des ménages à ces produits et campagnes de marketing social : Conakry = 74%, Kindia = 69%, Boké = 33%, Labé = 43%, Mamou = 28%, Kankan = 14% et N’Zérékoré = 9%<sup>259</sup>.

Les efforts du côté de TA et des autres ONG ont été anéantis pendant l’**épidémie d’Ebola** en 2014. En effet, la distribution simultanée de plusieurs produits et surtout une mauvaise communication pendant la crise a irrité les consommateurs des produits chlorés. D’autant plus que les utilisations différentes des produits qui ont une différente concentration de chlore a rendu inefficace les efforts de marketing social sur l’éducation de la population<sup>260</sup>. La conversation entre TA et son partenaire en Suisse illustre cette dynamique :

---

<sup>257</sup> Plaidoyer de TA, 2017

<sup>258</sup> Plaidoyer de TA, 2017

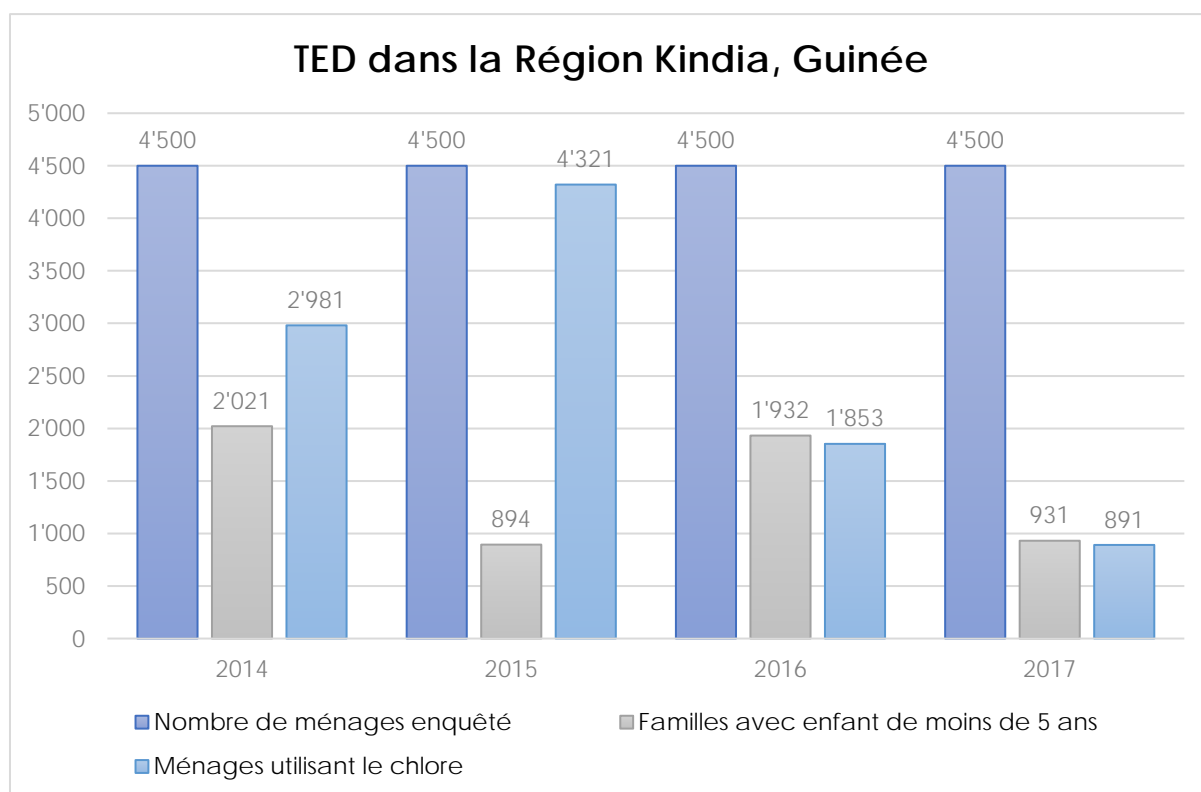
<sup>259</sup> Plaidoyer de TA, 2017

<sup>260</sup> Plaidoyer de TA, 2017



« Comme expliqué autrefois, nous devrions communiquer en ce moment sur notre produit, certaines communautés analphabètes ont tendance à croire que le chlore est le médicament d’Ebola et d’autres par contre sont hostiles à son utilisation en disant que ce sont les blancs qui ont envoyé ce produit qui contient le virus pour leur infecter davantage. [...] Il n’y aucune coordination des interventions auprès des institutions en place. Chacun dans son coin essaye de se rendre visible ce qui est dommage pour le peuple de Guinée. »<sup>261</sup>

Cette hypothèse est soutenue par les plus récent chiffres que TA a obtenu<sup>262</sup> :



La **sortie de PSI de Guinée en 2017** représente un risque considérable pour TA. Il faut savoir que le produit de PSI jouissait d’une forte notoriété depuis son introduction sur le marché guinéen en 2004. Les efforts considérables de marketing social fournis par PSI seront supprimés. Il n’existe aucune autre entité qui dispose d’un tel budget pour des activités de marketing social : PSI a fidélisé environ 2'000'000 ménages au TED<sup>263</sup>. En comparaison, la disponibilité et l’accessibilité des produits de TA sont restreints pour le moment à cause de la situation financière de l’entreprise – le prix a augmenté de 5'000 à 6'500 GNF.

<sup>261</sup> Extraits mail envoyé par M. Camara (coordinateur Tinkisso-Antenna) à M Duvernay (Chargé du programme Afrique) le 14 novembre 2014 09h21

<sup>262</sup> Plaidoyer de TA, 2017

<sup>263</sup> Plaidoyer de TA, 2017

Ni le gouvernement guinéen ni l'UNICEF étudient la possibilité de **soutenir l'entreprise locale** TA, alors même qu'elle dispose d'une solution optimale pour faire face aux problèmes existants en Guinée (cf. 2.4. *Promotion*). Les deux esquivent une discussion sérieuse et pragmatique sur le sujet qui permettrait de faire avancer les projets et de déterminer les mesures à suivre.

L'efficacité des produits de TA a été démontrée plusieurs fois par des sondages et a même été reconnue par des organisations internationales ainsi que par le gouvernement de la Guinée pendant les temps des crises. Malgré son efficacité et ses efforts, TA fait régulièrement face à des obstacles qui ne sont pas proviennent pas des conditions « naturelles » du marché. Ces obstacles sont par exemple l'état de l'infrastructure, et ainsi que des blocages au niveau politique.

Pour le bien-être et la santé de la population de la Guinée, TA demande à tous les organismes – internationaux, gouvernementaux et privés également – de prendre action dès aujourd'hui, avant qu'une autre crise coûte la vie aux personnes les plus vulnérables et pauvres, qui sont dans l'incapacité (surtout financière) de se protéger eux-mêmes. Quelques **éléments favorisant le succès futur du TED** sont déjà en place :

- La disponibilité en quantité suffisante d'eau brute
- La bonne qualité de l'eau brute disponible qui permet la construction de systèmes de traitement simples (décantation, filtration et désinfection) et par conséquent moins onéreux qu'aujourd'hui.
- Les activités de marketing social entreprises au cours des dernières années ont permis d'habituer les guinéens aux bonnes pratiques de traitement de l'eau.

Par contre, il existe plusieurs facteurs qui posent des **risques** élevés<sup>264</sup> :

- Le manque de volonté politique quand il s'agit d'investir massivement dans le secteur du marketing social. PSI, TA et UNICEF sont les seuls promoteurs du marketing social.
- Le départ de PSI sans porte de sortie adéquate/ « plan de succession » aggrave la situation du marketing social et surtout la continuité du financement des activités de marketing social.
- L'abandon des bonnes pratiques d'hygiènes par les structures censées servir de modèle pour les communautés, tel que le personnel des centres de santé)
- L'absence d'enquête destinée à évaluer le nombre des ménages qui applique les principales règles d'hygiène depuis la fin de l'épidémie d'Ébola.
- L'augmentation du prix des produits de traitement de l'eau allant de 5'000 à 6'500 GNF.

Face à cette situation en Guinée, **les objectives de tous les acteurs WASH** devraient être au bénéfice de la population guinéenne :

---

<sup>264</sup> Plaidoyer de TA, 2017

- Mieux connaître et comprendre les pratiques WASH pour prévenir le choléra.
- Améliorer les conditions WASH dans les établissements de santé.
- Faire en sorte que le traitement de l'eau et le lavage des mains avec du savon dans les ménages et établissements de soins soient plus souvent pratiqués.

## 7. RECOMMANDATIONS

### Marketing-Mix : Produits

- Des bouteilles encore plus petites pourraient être favorable pour l'accès d'un nouveau segment de clients qui peuvent investir seulement des sommes encore plus petites.
- L'établissement d'une propre usine pour la fabrication des bouteilles serait très favorable pour l'autonomie de l'entreprise et pour baisser les couts de production signifiant.
- Le nom « *Chlore'C* » n'est pas facile à comprendre pour les consommateurs parce qu'il s'agit d'un nom technique. Un changement du nom serait très couteux, mais un nom qui se concentre sur les avantages de l'utilisation du produit pourrait renforcer l'impact du nom sur les clients.
- Il était mentionné par des consommateurs que le petit couvercle intérieur de la bouteille devrait être modifié pour qu'il se laisse enlever plus facilement.
- Avec l'accord de partenariat entre TA et PSI Guinée dans le cadre de la production du *Sur'Eau* à l'échelle nationale en Décembre 2017, TA a la possibilité d'utiliser et développer les deux méthodes. Pour leur propre produit *Chlore'C* la production par l'électrolyse peut être développer et renforcer pour exploiter ces avantages et pour positionner le *Chlore'C* comme un produit soutenable. Pour le *Sur'Eau* la méthode HTH peut être appliqué pour garantir une concentration plus haut et une duration de conservation plus long à un prix moins cher.

### Marketing-Mix : Prix

- Pour être capable d'offrir les produits à un prix abordables dans l'avenir, un bailleur externe serait nécessaire ou bien la production et la vente des produits devraient être élargi massivement.
- Le transport des produits dans les villages éloignés est un facteur majeur par rapport au coût de la distribution. Ces couts doivent soit être porté par tous les clients avec un prix uniforme mais un peu élevé, soit par un bailleur externe. Cette dernière offrirait l'avantage d'attirer des bailleurs plus facilement avec un message clair que ces fonds sont prévus pour servir la demande dans tels villages.
- Une compensation sociale pourrait être introduit pour générer des fonds supplémentaires pour soutenir le transport dans le milieu rural et le prix pour les clients avec le pouvoir d'achat le plus faible.
- Il est crucial que TA essaye d'influencer les autres acteurs comme l'UNICEF à éviter des distributions gratuitement, mais de s'engager dans le développement des marchés et un comportement économique par les clients.

### **Marketing-Mix : Place**

- La disponibilité des produits de TA est pas mal, mais peut être encore renforcer.
- Il est absolument crucial de mieux définir les relations entre les partenaires et TA par rapport aux conditions de la coopération. Il est très important d'intégrer des éléments sur des retards ou défauts des paiements dans les contrats.

### **Marketing-Mix : Place**

- Une amélioration de la formation des agents pourrait renforcer leurs compétences et un system d'évaluation serait utile pour renforcer la responsabilité des agents et pour créer des incitations pour travailler plus efficacement.
- Les messages transmis aux clients pourraient être plus positif. Des messages drôles ou bien des messages qui inclus aussi la culture (africaine) peuvent être plus mémorables.
- La communication sur le fait que ce produit est fabriqué localement peut être renforcer. La confiance dans les produits locales, par contre, est la limite naturelle. Dans certains pays la population ne fait pas confiance dans les produits locaux.
- Des moyens du genre « marketing guérilla » seraient possiblement plus efficace et moins cher, surtout vue que la population guinéenne est très jeune.

### **Etat économique**

- TA doit trouver des nouvelles sources financières à moyen terme, soit par des fonds externes comme des investisseurs privés, organisations internationales ou le gouvernement nationale, soit financé par une augmentation des marges, une réduction des coûts ou un élargissement de la gamme de produits. Des fonds externes sont à préférer car les ressources internes sont à la limite.
- Pour cela, la séparation des deux entités pour les activités sociale et commercial offre des opportunités : une institution sociale peut plus facilement obtenir des fonds internationaux ou gouvernemental.
- L'institutionnalisation des dons privés pourrait générer des ressources supplémentaires, par exemple par Facebook ou des plateformes « crowdfunding ».
- Le marché avec les crédits carbone a un grand potentiel de fournir TA avec des nouveaux fonds, mais seulement après ce processus assez cher en termes de temps et ressources.
- Obtenir des crédits carbone demande un system monitoring rigoureux. Cela a également l'avantage de produire des informations précises sur les activités de l'entreprise et leur impact. Ce genre d'information est nécessaire aujourd'hui pour attirer des bailleurs.
- Le standard pour des contrats entre l'entreprise et des acteurs externes doit être révisé. Notamment, des pénalités pour des retards en paiements et des conditions similaires doivent être inclus dans l'avenir.
- Le fait que TA a pu obtenir la licence pour le *Sur'Eau* de PSI est un pas important vers la consolidation du marché. TA se trouve maintenant dans la situation de servir tout le

marché, différencier les deux produits *Sur'Eau* et *Chlore'C* pour maximaliser le bénéfice et devenir l'acteur principal pour le marketing social.

- Des nouveaux produits sur la base de la même infrastructure pourraient poser une opportunité économique.
- Une décentralisation de la production pourrait poser des avantages, mais aussi des barrières. Une décentralisation rendrait les clients institutionnels comme les centres de santé capable de se servir eux-mêmes avec les produits essentiels. La distribution dans tout le pays pourrait être organisée plus efficacement. Par contre, la diffusion du savoir-faire et la garantie pour le même standard de qualité pourraient être des problèmes.
- Une aggravation de la situation sanitaire pourrait forcer aussi le gouvernement de s'occuper plus sérieusement avec le sujet d'eau potable. Le but doit être d'impliquer les responsables du gouvernement régulièrement et de les obliger de prendre un rôle actif à long terme. Surtout la corruption est une grande barrière pour obtenir des fonds gouvernementaux.
- Activités dans nouveaux secteurs pourraient compléter les activités de l'entreprise : formations pour des jeunes, compléments alimentaires ou une extension dans des pays voisins.

#### **Partenaire – Antenna Technologies**

- Les deux partenaires doivent rétablir la confiance entre eux. De plus, chaque un devrait clarifier sa position, sa vision, ses intérêts et ses priorités. Seulement une relation transparente peut bénéficier les deux.
- La communication doit être améliorée. La situation en Guinée est assez difficile concernant l'infrastructure technique, mais une bonne priorisation des tâches et la volonté pour cet engagement pourraient déjà aider. Une réaction vite aux vœux du partenaire est un aspect important pour un travail couronné de succès dans ces conditions pour les entreprises.

#### **Partenaire – UNICEF**

- TA doit influencer les représentants de l'UNICEF pour qu'ils priorisent les initiatives privées et surtout les entreprises (sociales). Le soutien pour les entreprises (sociales), ce qui inclut naturellement aussi une dimension commerciale, doit être revu.
- L'UNICEF doit appliquer ses stratégies globales encore plus efficacement et précisément. Un changement aussi sur le terrain est absolument nécessaire !
- Ces stratégies doivent viser à développer les structures locales comme les entreprises pour réaliser un impact soutenable. Les imports servent seulement aux objectifs courts termes. De plus, les recommandations de l'UNICEF devraient penser aussi aux structures locales et quelle menace les recommandations pourraient créer.
- L'UNICEF doit mettre encore plus de pression sur le gouvernement guinéen pour attaquer la corruption et encore plus importants, pour le soutien des projets long termes.

- Une distribution de chlore gratuitement doit être l'*Ultima ratio* et ne soit pas offert régulièrement à cause des effets sur la disposition à payer des clients.
- La communication pendant des crises doit être absolument claire. Pour cela une bonne communication entre les acteurs principaux est une condition préalable, pour laquelle l'UNICEF est pratiquement l'entité responsable.

### **Partenaire – PSI**

- Il est à recommander à PSI d'exécuter plus minutieusement une analyse des autres acteurs (*stakeholder analysis*) pour identifier le potentiel pour des synergies, des coopérations et partenaires.
- Il est à recommander à PSI d'utiliser les ressources locales dans les pays d'interventions plus effectivement. La politique américaine a été une barrière pour des stratégies durables concernant le développement des économies étrangères. Les derniers changements législatifs permettent maintenant de contracter nouveaux partenaires qui puissent créer des bénéfices économiques pour le pays bénéficiaire des projets de développement également.
- Dehors les cas d'urgence, les produits et services offerts doivent être distribués dans une manière économique. Les clients doivent s'habituer aux conditions économiques et au commerce et développer une volonté et disposition à payer. Autres mesures recréent seulement les relations de dépendance et ne créent aucune stimulant ou incitative pour un propre développement et effort.
- Le développement local est encouragé de surcroît par l'utilisation des ressources locales et si seulement le minimum des fonds se retrouvent dehors le pays d'intervention à la fin.
- Plusieurs études et rapports ont déjà souligné les effets négatifs que certains programmes avec le but d'un développement socioéconomique ont eu contrairement<sup>265</sup>. « *Mieux que rien* » n'est pas la bonne stratégie dans un environnement complexe, interdépendant et précaire comme dans le contexte des pays en voie de développement. Au contraire, une telle stratégie peut être une menace pour des projets durables et détruire facilement beaucoup d'effort. En fait, je suis convaincu qu'une retraite des projets inefficaces qu'on retrouve trop souvent en Afrique pourrait être la plus grande opportunité de ces temps.
- La sortie d'une organisation active dans le développement d'un pays doit être bien préparé et organisé. Il existe le risque de détruire tous les résultats des efforts des années précédentes. Donc, ces résultats doivent être sécurisés pour le long terme. Pour cela, trouver un partenaire adéquat qui reprend les affaires et activités de la organisations sortante est probablement une bonne stratégie. Ce partenaire doit être identifié d'abord concernant

---

<sup>265</sup> Par exemple : D. Moyo (2009). *L'aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*.

sa vision, ses capacités, son engagement et son intégrité. Bonnes connaissances de la situation sur terrain sont des préalables absolument nécessaires pour cela.

- Autres acteurs et organisations avec le même but devrait chercher une imbrication ou se soutenir au moins mutuellement. Des stratégies cachées ou des « stress test » ne servent traditionnellement pas à une relation ouverte, transparent et bienveillant et peuvent menacer les autres acteurs et leurs activités.

#### **Autres Partenaires**

- Avec la sortie de PSI, TA a l'opportunité d'assumer le rôle d'acteur principaux dans le secteur (privé) d'eau en Guinée.
- Observer les développements sur le niveau du gouvernement est également important. Des changements politiques pourraient générer des nouvelles opportunités pour TA (coopérations et partenaires, fonds financières, ...).



MINISTRE DE LA SANTE ET DE L'HYGIENE PUBLIQUE

REPUBLIQUE DE GUINEE



\*\*\*\*\*

Travail - Justice - Solidarité

## CERTIFICAT DE SATISFECIT

Je soussignée Dr Tata GAKOU, Directrice de la Santé de la Ville de Conakry, certifie d'être satisfaite de la collaboration entre la Direction de la Santé de la Ville de Conakry et l'ONG Tinkisso-Antenna représenté par son président **Monsieur Aboubacar CAMARA**.

En foi de quoi, je délivre ce présent certificat de satisfecit pour servir et valoir ce que de droit.

Conakry, le 24 Avril 2013

Dr Tata GAKOU



REPUBLIQUE DE GUINEE  
Travail- Justice-Solidarité

-----  
MINISTERE DE LA SANTE

### Certification du produit

Formulaire reçu par : Le Chef du Laboratoire National de Santé Publique

Formulaire révisé et accepté par : La Directeur National de l'Hygiène Publique

Date : 21 décembre 2014

Nom du Projet / ONG : Tinkisso

Nom, Prénom et fonction de la personne en charge du projet / ONG : Aboubacar Sidiki CAMARA Coordinateur

Adresse complète : ONG Tinkisso / Nutrition et Eau potable

Ville : Conakry

Nom et Fonction de la personne en charge du contrôle de qualité : Dr Aboubacar SAVANE

Type de produit : SOLUTION DE CHLORE CONCENTRE OBTENU PAR ELECTROLYSE

Usage du produit :

1. Traitement de l'eau à domicile
2. Désinfection des aliments et vaisselle
3. Désinfection des locaux et du matériel médical

Organisme de certification : Ministère de la Santé

Norme de qualité : solution de 0,6 à 1,25%

Date de validité du certificat : 1 an renouvelable

#### INFORMATION SUR LE FABRICANT

Relation d'affaires du fabricant avec le demandeur : PARTENAIRE DE TERRAIN

Normes de produit demandées pour évaluation de conformité et certification : solution de chlore de 0,6 à 1,25%

Photo 4 - Certification par le Laboratoire Nationale de Santé publique

Certificat du produit chlore obtenu par électrolyse.

Nom et forme du produit : Chlore concentré, solution liquide

Ce produit fait-il l'objet d'une autorisation de mise sur le marché Guinéen (oui/non) **OUI**

Périodicité des inspections de routine (mois): mensuelle et inopinée

La fabrication de cette de forme chlore a-t-elle été inspectée? (oui/non) **OUI**  
Les locaux et les opérations sont-ils conformes aux règlements recommandés par le Ministère de la Santé (oui/non/sans objet) **OUI**

L'information présentée par le demandeur satisfait-elle l'autorité certificatrice quant à tous les aspects de la fabrication du produit?: (oui/non) **OUI**

Autorité certificatrice

Conakry le 21 Décembre 2014

Le Chef du Laboratoire National  
de Santé Publique



Dr Aboubacar SAVANE



REPUBLIQUE DE GUI NEE

Travail – Justice – Solidarité

\*\*\*\*\*

DIRECTION REGIONALE DE LA SANTE DE KINDIA

## TEMOIGNAGE DE SATISFACTION

LE DIRECTEUR PREFECTORAL DE LA SANTE DE FORECARIAH

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés

Décerne :

Le Témoignage de satisfaction au consortium d'ONG TENKISSO-ANTENNA, CEFAD et WIM-GUINEE pour son appui à la mise en œuvre des activités de sensibilisation sur les mesures préventives de la fièvre hémorragique à virus Ebola et la distribution des kits de lavage des mains aux populations des Communes de Forécariah et de Maferinyah.

En foi de quoi, le présent témoignage de satisfaction lui est décerné pour servir et valoir partout où besoin sera.

Fait à Forécariah, le 20 octobre 2014

LE DIRECTEUR PREFECTORAL



*[Signature]*  
Dr Lansana Kérwané CAMARA

### Epidemiological data from the Faranah region

Source validated 30/08/16: Dr Pépé Bilivoqui / National Director for Public Hygiene, Guinea

2010					
Towns	Intestinal schistosomiasis	Bloody diarrhoea	Diarrhoea no bleeding	Typhoid fever	Helminthiasis
<u>Faranah</u>	1072	1542	6906	575	11968
<u>Dabola</u>	180	2243	5217	1625	10924
<u>Dinguiraye</u>	182	608	4004	652	10882
<u>Kissidougou</u>	3263	3564	17553	4931	19165
2011					
Towns	Intestinal schistosomiasis	Bloody diarrhoea	Diarrhoea no bleeding	Typhoid fever	Helminthiasis
<u>Faranah</u>	882	488	4288	625	8261
<u>Dabola</u>	209	932	3864	933	12339
<u>Dinguiraye</u>	423	549	4427	1077	12122
<u>Kissidougou</u>	476	857	12584	3409	16476
2012					
Towns	Intestinal schistosomiasis	Bloody diarrhoea	Diarrhoea no bleeding	Typhoid fever	Helminthiasis
<u>Faranah</u>	398	374	3086	41	5707
<u>Dabola</u>	211	662	2976	528	8731
<u>Dinguiraye</u>	18	252	2003	228	5987
<u>Kissidougou</u>	141	671	10153	2901	12078

Illustration 17 - Case Study Tinkisso-Antenna 2016

**Key Partners**

- Ministère de la Santé Guinée (DNHP, DRS)
- Antenna Technologies
- WASH Cluster
- Unicef
- Rio Tinto
- OMS

**Key Activities**

- Production de chlore
- Renforcement de capacités des acteurs locaux
- Marketing social
- Education et sensibilisation
- Hygiène et Assainissement

**Key Resources**

- Technologie Wata
- Notoriété des flacons d'hypochlorite Chlore'C
- Renforcement capacités de gestion
- Financements

**Value Proposition**

- Engagement social fort auprès des communautés éloignées et négligées
- Proposition d'une solution simple et abordable pour la potabilisation de l'eau

**Customer Relationships**

- Confiance et proximité
- Besoin quotidien essentiel
- Produit local

**Channels**

- Direction Préfectorale Santé □ Direction Régionale Santé □ Hôpitaux □ Centre de Santé □ Poste de Santé □ ONG et agents communautaires □ Page Facebook / Site internet

**Customer Segments**

Région  
Mamou

**Cost Structure**

- Coûts de production
- Coûts Marketing Social
- Coûts Management Marketing Commercial

**Revenue Streams**

- Ventes flacons
- Ventes autres produits (HTH, savon, spiruline)
- Financements / donations programmes domaine s

Illustration 18 - Business model CANVAS (Analyse Stratégique de l'ONG Tinkisso-Antenna, Munoz, 2014)