



**DIRECTION DE LA COOPERATION POUR LE DEVELOPPEMENT  
COMITE D'AIDE AU DEVELOPPEMENT**

DCD/DAC/POVNET(2004)8  
Non classifié

**Réseau du CAD sur la réduction de la pauvreté**

**NOUVEL ÉCLAIRAGE SUR LE PARTENARIAT GRAMEENPHONE:  
LES INVESTISSEURS PARTICIPENT À LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ**

*Ce document consacré à l'Initiative Grameenphone au Bangladesh est soumis au Réseau POVNET pour INFORMATION.*

*Certaines des conclusions clés ont été présentées au premier Atelier du groupe d'étude sur l'infrastructure pour la réduction de la pauvreté, le 29 mars 2004, lors de l'examen du point « Innovative Components for Effective Poverty Reduction : Project Examples » de son ordre du jour (document de séance n°4).*

*Ce document est également disponible sur notre site Web ICT ([www.oecd.dac/ict](http://www.oecd.dac/ict)).*

Contact: M. Ichiro Tambo, Tél. (+33 1) 45 24 14 25, mél: [ichiro.tambo@oecd.org](mailto:ichiro.tambo@oecd.org)

**JT00171856**

## TABLE OF CONTENTS

REMERCIEMENTS.....	4
ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS .....	5
SYNTHÈSE.....	6
INTRODUCTION .....	7
CONSTITUTION D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE.....	8
Rappel : le secteur des télécommunications au Bangladesh .....	8
Stratégie et expansion rapide de GrameenPhone .....	9
Expansion de GrameenPhone .....	9
Le téléphone crée de l'activité.....	12
Résultats de GrameenPhone .....	13
Constitution de GrameenPhone.....	14
Histoire d'un partenariat stratégique .....	14
Une co-entreprise unique : quatre entreprises de quatre pays.....	14
Motivation des actionnaires.....	17
Dispositif opérationnel : présentation des acteurs .....	20
Facteurs de succès.....	21
Avenir de GrameenPhone et du Programme de téléphones de village .....	22
IMPACT DU MODÈLE GRAMEENPHONE.....	24
Un modèle de développement reproductible ailleurs ? .....	24
Initiatives de répllication : ce que pourraient faire les bailleurs de fonds .....	25
Principaux enseignements .....	28
ANNEXE 1: STRUCTURE DU PARTENARIAT DE GRAMEENPHONE LTD.....	30
ANNEXE 2: ZONE DE COUVERTURE DE GRAMEENPHONE, 2002.....	31
ANNEXE 3: MÉCANISMES INNOVANTS DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ DANS LE PROGRAMME DE TÉLÉPHONES DE VILLAGE DE GRAMEENPHONE LTD.....	32
ANNEXE 4 : SYSTÈME DE RÉDUCTION TARIFAIRE.....	33
ANNEXE 5 : STRUCTURE DES COUTS POUR LES OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONE DE VILLAGE.....	34
ANNEXE 6: RÔLE DES BAILLEURS DE FONDS DANS LE PROGRAMME DE TÉLÉPHONES DE VILLAGE DE GRAMEEN .....	35
ANNEXE 7 : QUELQUES CHIFFRES CLÉS SUR L'IMPACT DE GRAMEENPHONE SUR L'INVESTISSEMENT DANS L'ÉCONOMIE DU BANGLADESH.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	38

**Tableaux**

Tableau 1. "Télédensité" : Lignes fixes et mobiles cellulaires pour 100 habitants, 2002. ....	9
Tableau 2. Structure du capital de GrameenPhone, 2002 .....	17
Tableau 3 : Donner aux populations déshéritées des zones rurales un accès aux télécommunications : mythes et réalités.....	26

**Figures**

Figure 1. "Télédensité" en Asie du sud, 2002.....	9
Figure 2. GrameenPhone, districts couverts, 1998–2003 .....	10
Figure 3. Stations de base et points de vente de GrameenPhone, 1997–2003 .....	11
Figure 4. Croissance du nombre d'abonnés mobiles de GrameenPhone et des lignes fixes de BTTB, 1997–2003.....	11
Figure 5. GrameenPhone, effectifs, 1997–2003.....	11
Figure 6. Téléphones de village : progression des abonnements, 1997–2003 .....	13
Figure 7. Structure du capital de GrameenPhone, 2002.....	16
Figure 8. Parts de marché de la téléphonie mobile au Bangladesh, septembre 2003.....	17

## REMERCIEMENTS

1. Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont bien voulu accepter d'être interrogées et de partager leur expérience directe, notamment le Professeur Yunus de la Banque Grameen, M. Halvorsen de Telenor Mobile, M. Ree de GrameenPhone Ltd., M. Wood de la Grameen Foundation USA, M. Utsunomiya de la société Marubeni et M. Mahmudur Rahman du Conseil d'investissement du Bangladesh.
2. Nous remercions également tout particulièrement le Bureau du Bangladesh de la JICA qui a coordonné notre visite au Bangladesh et nous a fournis des informations complémentaires, ainsi que le Gouvernement japonais, qui a financé ce projet.
3. Le projet était piloté par M. Benoît d'Ansembourg, consultant indépendant dans le domaine des TIC et M. Ichiro Tambo, conseiller pour la science et la technologie à la Direction de la coopération pour le développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), avec l'aide de Mmes Amanda Gautherin, Susana Garcia-Lorenzo et Karine Perset.

### *Note au lecteur*

Les données utilisées dans ce rapport sont celles qui étaient publiquement disponibles au moment de l'étude (septembre 2003 – mars 2004).

Du fait de l'évolution rapide du secteur de la téléphonie mobile, le lecteur est vivement encouragé à consulter les données les plus récentes auprès des sources d'information indiquées dans ce rapport.

## ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS

ACDI	Agence canadienne de développement international
AMDC	Accès multiple par différence de code
APD	Aide publique au développement
ASEAN	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est
BAD	Banque asiatique de développement
BDT	Taka du Bangladesh (Code de monnaie ISO)
BTRC	Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission
BTTB	Bangladesh Telegraph and Telephone Board
CAD	Comité d'aide au développement
CDC	Organisation de développement du Commonwealth
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CTO	Commonwealth Telecommunication Organisation
DOI	Digital Opportunity Initiative
GSM	Global System for Mobile Communications
IDE	Investissement direct étranger
IMF	Institution de micro-financement
<i>InfoDev</i>	Programme Information for Development de la Banque mondiale
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
NORFUND	Fonds d'investissement norvégien pour les pays en développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le Millénaire
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
POVNET	Réseau du CAD de l'OCDE sur la réduction de la pauvreté
SFI	Société financière internationale
SMSI	Sommet mondial sur la société de l'information
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et des communications
TMC	Telenor Mobile Communications AS
UIT	Union internationale des télécommunications
USD	Dollar des Etats-Unis
VoIP	Protocole Voice over the Internet

## SYNTHÈSE

4. GrameenPhone est une co-entreprise de télécommunications créée au Bangladesh par la Banque Grameen, avec un apport de capital de la société norvégienne Telenor et des prêts de donateurs<sup>1</sup> — dans le but d'assurer des services de téléphonie mobile pour ses abonnés. Son « Programme de téléphones de village » illustre de façon remarquable comment des initiatives novatrices du secteur privé peuvent contribuer à stimuler le développement, même dans des conditions d'extrême pauvreté.

5. Depuis 1997, le Programme de téléphones de village a fourni quelque 45 000 téléphones à 39 000 villages du Bangladesh, donnant ainsi accès au réseau téléphonique à quelque 70 millions de personnes.

6. La formule est simple : un abonné — généralement une femme, d'où l'expression « la dame du téléphone de village » - emprunte environ 350 USD à la Banque Grameen et rembourse son emprunt en vendant des services téléphoniques aux autres villageois qui, le plus souvent pour la première fois, peuvent ainsi bénéficier des avantages économiques et sociales d'un contact téléphonique avec le monde extérieur.

7. Le Programme de téléphones de village procure à GrameenPhone un retour satisfaisant sur investissement : bien que les opérateurs de téléphones de village ne représentent que 3 % de la base totale d'abonnés de la société (plus de 1.3 million), ils procurent 15 % de ses recettes brutes totales.

8. Avec 700 stations de base, GrameenPhone couvre déjà 49 des 64 districts que compte le Bangladesh. La société se propose de porter le nombre de stations de base à 800 afin de couvrir l'ensemble du pays.

9. En 2002, GrameenPhone a été la première source d'IDE au Bangladesh, et au mois de mai 2003 la société avait investi plus de 230 millions d'USD dans l'économie bangladaise. GrameenPhone est la deuxième entreprise du Bangladesh en termes de recettes fiscales sur les sociétés, avec 284 millions d'USD de taxes versées entre la date de sa création en 1997 et mai 2003.

10. La formule du téléphone de village a été reprise en Ouganda, avec un succès équivalent (les appels sont supérieurs de 25 % aux prévisions initiales, soit nettement plus que le niveau minimum requis pour assurer la pérennité ou l'équilibre du projet). Des études sont maintenant en cours pour voir dans quel autre pays un projet similaire de téléphone de village pourrait contribuer aux objectifs de développement.

11. Le mariage de l'IDE et de l'APD dans des initiatives comme le Programme de téléphone de village répond à l'objectif de partenariat global tel qu'exprimé dans la cible 18 de l'objectif 8 de développement pour le Millénaire (ODM) : « En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous ». C'est également une illustration quasi parfaite du mandat du réseau sur la réduction de la pauvreté (POVNET) du CAD consistant à apporter la croissance économique aux pays en développement, notamment en faisant appel à des partenariats public-privé pour le déploiement de technologies de l'information et de la communication qui contribuent à stimuler l'évolution vers une économie fondée sur le savoir.

---

<sup>1</sup> Par commodité, l'expression "bailleur de fonds" utilisée dans ce rapport désigne à la fois les organismes bilatéraux d'aide au développement et les institutions financières internationales (IFI).

## INTRODUCTION

*Toutes les parties prenantes ont un rôle important à jouer dans la société de l'information, en particulier dans le cadre de partenariats<sup>2</sup>.*

12. Depuis 1997, le Programme de téléphones de village de GrameenPhone — co-entreprise de télécommunications mise sur pied par la Banque Grameen, avec un apport de capital étranger (norvégien)<sup>3</sup> –, dont le succès est largement reconnu, a permis de mettre des téléphones à la disposition de 39 000 villages au Bangladesh et de donner ainsi accès au réseau téléphonique à quelque 70 millions de personnes. Cette réussite extraordinaire est à juste titre citée dans les publications sur le développement comme un succès, comme une innovation qui a permis d'apporter la société de l'information jusque dans les endroits les plus reculés et les plus improbables du pays.

13. La plupart des études sur cette initiative ont privilégié les retombées socioéconomiques qu'une nouvelle technologie comme la téléphonie cellulaire peut apporter à des communautés rurales, et donné l'impression que c'est un programme à vocation philanthropique, en présentant GrameenPhone comme une organisation à but non lucratif, se consacrant à donner un accès aux réseaux à des populations défavorisées. Cette hypothèse ne correspond pas à la réalité. GrameenPhone est avant tout une entreprise commerciale. C'est un bon exemple d'un partenariat entre plusieurs parties prenantes, comme le recommande dans le Plan d'action du Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI) tenu à Genève en décembre 2003<sup>4</sup>. Cela met en lumière le rôle du secteur privé non seulement en tant qu'acteur sur le marché, mais aussi comme un vecteur efficace et dynamique de développement.

14. L'étude ce cas ci-après a pour objet de présenter les divers acteurs associés à GrameenPhone, d'identifier leurs rôles, responsabilités et intérêts respectifs, en analysant brièvement la façon dont les différentes institutions interagissent, et d'évaluer dans quelle mesure l'expérience peut être reproduite dans d'autres pays pour y apporter des avantages similaires.

---

<sup>2</sup> Sommet mondial sur la société de l'information, Plan d'action, 2003 : [http://www.itu.int/wsis/documents/doc\\_multi-en-1161|1160.asp](http://www.itu.int/wsis/documents/doc_multi-en-1161|1160.asp).

<sup>3</sup> GrameenPhone est donc classé comme un projet d'IDE (investissement direct étranger) dans les comptes nationaux du Bangladesh.

<sup>4</sup> *Loc. cit.*

## CONSTITUTION D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE

### Rappel : le secteur des télécommunications au Bangladesh

15. Le Bangladesh reste l'un des pays où le taux d'équipement téléphonique est le plus bas du monde : la « télédensité » (nombre de lignes fixes et de téléphones portables pour cent habitants) était de 1.32 % en 2002, soit nettement moins élevée que dans la plupart des pays voisins d'Asie du sud-est (tableau 1 ; figure 1)<sup>5</sup>. Ce chiffre est une moyenne nationale : la situation est encore pire à la campagne. La télédensité en dehors de Dacca et dans les zones rurales, selon certaines estimations, ne dépassait pas 0.19 % en 2000 — et environ 80 % de la population vit en zone rurale<sup>6</sup>.

16. L'opérateur dominant, BTTB (Bangladesh Telegraph and Telephone Board) ne peut répondre à la demande. Le coût d'établissement d'une ligne fixe est le plus élevé d'Asie du sud et le délai moyen d'attente pour une installation peut aller de 5 à 10 ans. Bien que les tarifs des appels locaux soient inhabituellement bas, ceux des appels longue distance et internationaux sont élevés. Le Bangladesh ne pratique la concurrence que dans la boucle locale : les appels intérieurs longue distance et les appels internationaux demeurent un monopole de BTTB<sup>7</sup>.

17. Le pays compte cinq opérateurs de téléphonie, l'opérateur de téléphonie fixe appartenant à l'État (BTTB) et quatre opérateurs de téléphonie mobile : GrameenPhone, Aktel et Sheba, qui exploitent des réseaux GSM et CityCell, qui a un réseau AMCD.

18. Entre 1995 et 2002, la part du secteur des postes et télécommunications dans le PIB du Bangladesh a pratiquement doublé, passant de 0.68 % à 1.30 %<sup>8</sup>. Toutefois, des difficultés demeurent. L'un des principaux goulets d'étranglement dans le secteur des télécommunications est le manque de capacités de raccordement au principal réseau fixe exploité par BTTB. Cela contraint les opérateurs mobiles à offrir des services uniquement de mobile à mobile, qui donnent à la plupart de leurs clients accès aux autres opérateurs cellulaires. Une autre source de problèmes est la question non réglée du partage des recettes entre les opérateurs mobiles et BTTB.

19. En octobre 2002, le ministère de la Science et des Technologies de l'information et des communications a formulé une politique nationale dans le domaine des TIC pour aider le pays dans son évolution d'une économie agricole vers une économie fondée sur le savoir<sup>9</sup>. La réalisation de cet objectif ambitieux nécessitera de nouvelles réformes dans le secteur des télécommunications, ce dont est conscient

---

<sup>5</sup> *Rapport sur le développement des télécommunications dans le monde 2003*, Union internationale des télécommunications (UIT), Genève, décembre 2003 : disponible en ligne à l'adresse : [www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/main02.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/main02.pdf) et [www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/cellular02.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/cellular02.pdf).

<sup>6</sup> *World Telecommunication Indicators 2000/2001*, UIT, Genève, mars 2001 ; et *Indicateurs du développement dans le monde 2001*, Banque mondiale, Washington D.C., avril 2001.

<sup>7</sup> J. Camp et B.L. Anderson (1999).

<sup>8</sup> *Bangladesh Economic Review 2003*, Gouvernement de la République populaire du Bangladesh, ministère des Finances, Dacca, 2003, pp. 49, 169 et 171.

<sup>9</sup> Pour plus de précisions, voir en ligne à l'adresse [www.bccbd.org/html/itpolicy.htm](http://www.bccbd.org/html/itpolicy.htm).



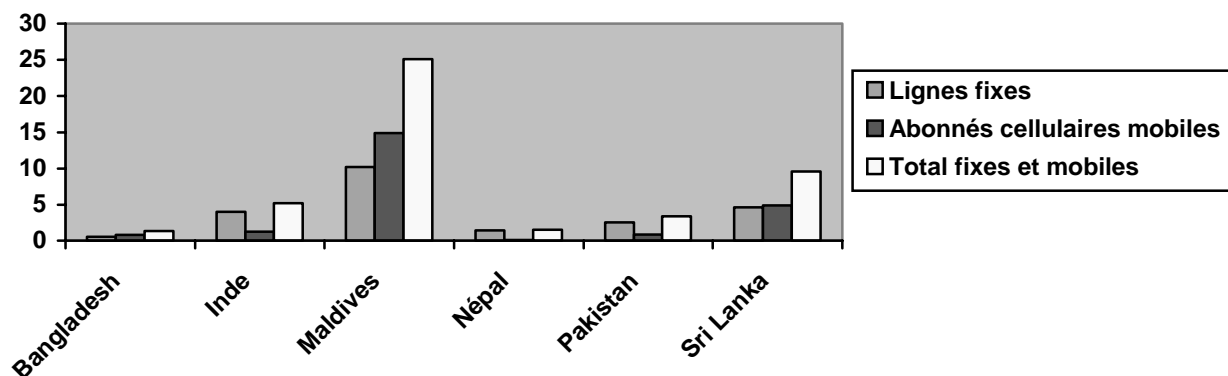
le gouvernement du Bangladesh comme en témoigne la création de la Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission (BTRC) en janvier 2002. Les réformes comprendront notamment la restructuration de BTTB, dont les médiocres performances actuelles apparaissent comme un obstacle central à la mise en oeuvre de la politique nationale des TIC. Le gouvernement a également lancé un certain nombre d'initiatives pour former une masse suffisante de spécialistes qualifiés dans les TIC afin de développer le marché du logiciel et des services fondés sur les TIC.

**Tableau 1 : "Télédensité" : Lignes fixes et mobiles cellulaires pour 100 habitants, 2002"**

Pays	Lignes fixes	Abonnés mobiles cellulaires	Total fixes et mobiles
Bangladesh	0.51	0.81	1.32
Inde	3.98	1.22	5.20
Maldives	10.20	14.91	25.11
Népal	1.41	0.09	1.5
Pakistan	2.5	0.85	3.35
Sri Lanka	4.66	4.92	9.58

Source : Rapport sur le développement des télécommunications dans le monde, UIT, 2003.

**Figure 1. "Télédensité" en Asie du sud, 2002"**



Source : Rapport sur le développement des télécommunications dans le monde, UIT, 2003.

## Stratégie et expansion rapide de GrameenPhone

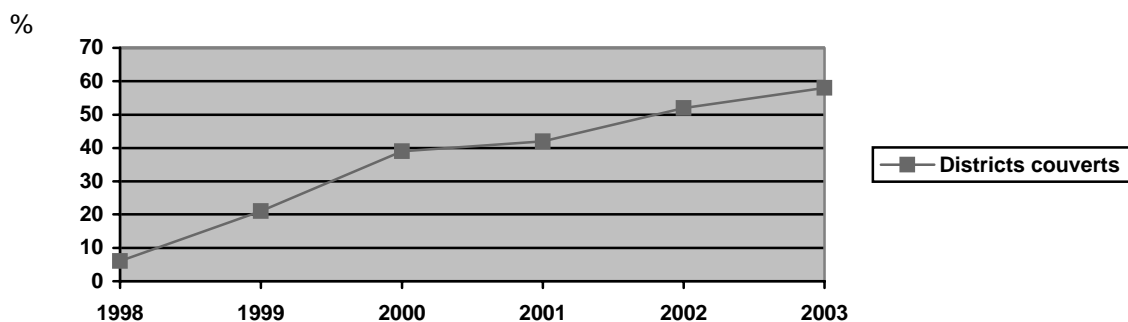
### *Expansion de GrameenPhone*

20. La Banque Grameen est une institution financière de micro-crédit fondée au Bangladesh en 1976 par le Professeur Muhammad Yunus. Elle est connue dans le monde entier pour son succès dans la création de micro-entreprises nouvelles grâce à l'octroi de prêts de faible montant à des entrepreneurs sans ressources considérés par les banques plus traditionnelles comme insolubles ("grameen" signifie "village")

en Bangla)<sup>10</sup>. A l'initiative de la Banque Grameen, deux sociétés de télécommunications ont été créées : Grameen Telecom, société sans but lucratif qui gère le programme de téléphone de village et GrameenPhone Ltd., opérateur de téléphonie à caractère commercial auquel a été accordé une licence de téléphonie mobile GSM couvrant tout le territoire. Grameen Telecom détient 35 % de GrameenPhone Ltd. et c'est également son distributeur officiel.

21. GrameenPhone a une double vocation : assurer un retour économique sur ses investissements et contribuer au développement économique du Bangladesh en offrant un accès aux télécommunications dans les zones tant urbaines que rurales<sup>11</sup>. Pour s'efforcer de réaliser ces objectifs ambitieux, GrameenPhone s'est, depuis sa création, attachée à assurer une couverture large et de haute qualité dans tout le pays, bien au-delà des zones urbaines (Figure 2). En 1997, GrameenPhone a pris la tête sur ses concurrents en signant avec les chemins de fer du Bangladesh un accord à long terme pour louer et réhabiliter leur artère de télécommunications en fibre optique de 1 800 km traversant le pays<sup>12</sup>. De plus, l'entreprise a continuellement étendu et renforcé son réseau de stations de base (Figure 3)<sup>13</sup>. Cette expansion rapide du réseau a beaucoup contribué au succès de GrameenPhone, qui avec plus de 1.3 million d'abonnés est devenu le premier fournisseur national de services de télécommunications, loin devant les 700 000 lignes fixes exploitées par BTTB (Figure 4). Le développement rapide de GrameenPhone transparaît également dans la croissance constante de ses effectifs (Figure 5).

Figure 2. GrameenPhone, districts couverts, 1998–2003 (%)



Source : GrameenPhone, *Annual Reports*, 1998–2002 ; GrameenPhone, Présentation au Forum d'investisseurs, Kuala Lumpur, 8 janvier 2004 ([www.telenor.com/ir/presentations/gp](http://www.telenor.com/ir/presentations/gp)).

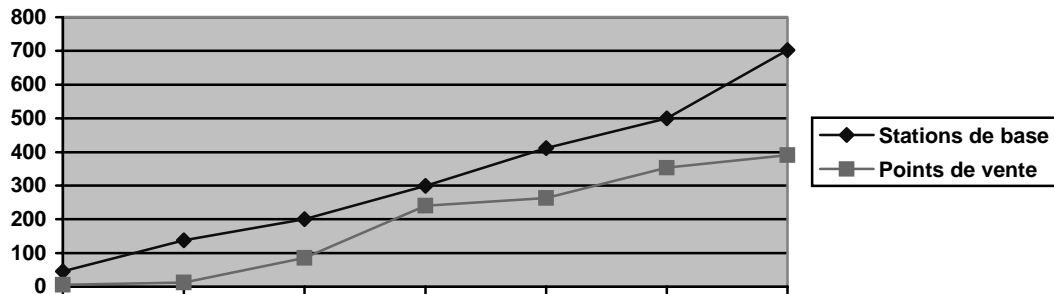
<sup>10</sup> Pour plus d'informations, voir la biographie du Professeur Yunus, *Banker to the Poor*, University Press, Dacca (également Aurum Press, Londres, et Public Affairs, New York), 1998, et le site Web de la banque Grameen, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

<sup>11</sup> *Annual Reports*, GrameenPhone, Dacca, 1998–2002.

<sup>12</sup> Ce réseau, initialement financé par la NORAD, pourrait éventuellement être étendu à 2 600 km.

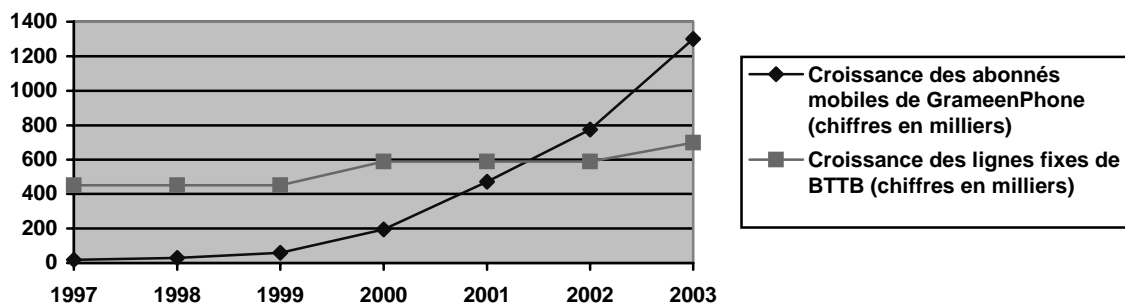
<sup>13</sup> Voir annexe 2, page 30, pour une indication de la zone de couverture de GrameenPhone en 2002.

Figure 3. Stations de base et points de vente de GrameenPhone, 1997–2003



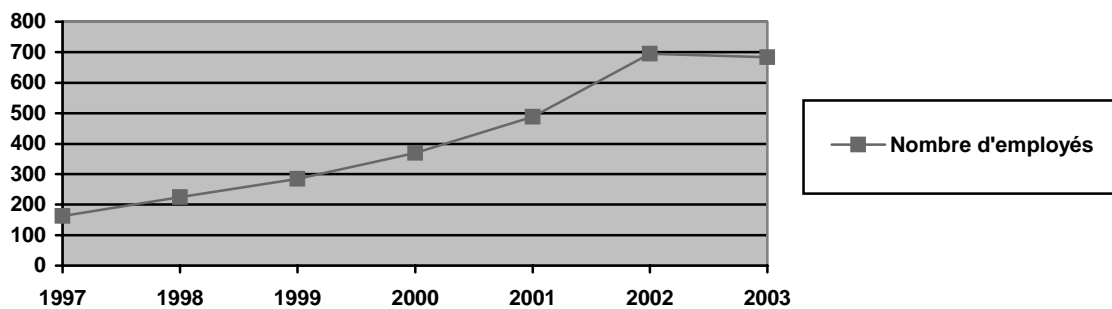
Source : GrameenPhone, *Annual Reports*, 1998–2002; GrameenPhone, GrameenPhone, Présentation au Forum d'investisseurs, Kuala Lumpur, 8 janvier 2004 ([www.telenor.com/ir/presentations/gp/](http://www.telenor.com/ir/presentations/gp/)).

Figure 4. Croissance du nombre d'abonnés mobiles de GrameenPhone et des lignes fixes de BTTB, 1997–2003



Source : GrameenPhone, *Annual Reports*, 1998–2002; GrameenPhone, GrameenPhone, Présentation au Forum d'investisseurs, Kuala Lumpur, 8 janvier 2004 : ([www.telenor.com/ir/presentations/gp/](http://www.telenor.com/ir/presentations/gp/)).

Figure 5. GrameenPhone, effectifs, 1997–2003



Source : GrameenPhone, *Annual Reports*, 1998–2002; GrameenPhone, GrameenPhone, Présentation au Forum d'investisseurs, Kuala Lumpur, 8 janvier 2004 : ([www.telenor.com/ir/presentations/gp/](http://www.telenor.com/ir/presentations/gp/)).

### *Le téléphone crée de l'activité*

22. Le Programme de téléphone de village combine la formule largement reconnue du micro-crédit avec l'utilisation de la technologie de télécommunications la plus moderne. La formule est simple. Une personne, généralement une femme d'où l'expression "la Dame du téléphone"<sup>14</sup>, achète un téléphone portable en contractant un emprunt d'environ 350 USD auprès de la Banque Grameen. Elle revend ensuite des communications téléphoniques aux villageois, ce qui lui permet à la fois d'assurer sa subsistance et de rembourser son emprunt. Le dispositif crée ainsi une possibilité d'emploi indépendant, tout en donnant un accès au téléphone à tous les habitants du village.

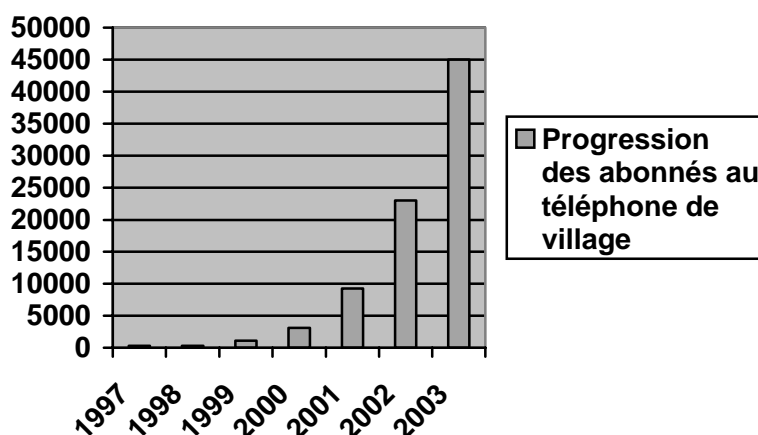
23. Un certain nombre d'études ont conclu que le programme est rémunérateur pour les opérateurs de téléphone de village, auxquels il procure en moyenne un revenu quotidien net de 2 USD, soit plus du double du revenu par habitant au Bangladesh. Le revenu moyen par usager des abonnés au téléphone de village est le double de celui de l'abonné professionnel moyen. Le téléphone est devenu le principal produit pour lequel les membres de la Banque Grameen empruntent en vue de créer une microentreprise, loin devant les emprunts pour achat de vaches laitières ou pour la fabrication et la réparation de cyclo-poussettes. De plus, l'expérience a montré que le téléphone avait des retombées socioéconomiques positives sur l'ensemble de la collectivité<sup>15</sup>. Le téléphone permet aux villageois de vérifier les prix du marché, de réaliser des transferts bancaires, de consulter des médecins dans des villes éloignées ou de contacter des amis ou des parents vivant au Bangladesh ou à l'étranger (plus de cinq millions de Bangladeshi vivent au Moyen-Orient et en Malaisie, par exemple). Tous les téléphones de village ont accès au réseau international — privilège rare au Bangladesh, étant donné le manque d'interconnexions avec BTTB. Fin 2003, on dénombrait plus de 45 000 téléphones de village en service dans quelque 39 000 villages dans l'ensemble du pays, qui donnaient un accès au téléphone à plus de 70 millions de personnes (Figure 6).

---

<sup>14</sup> Quelque 95 % micro-entrepreneurs empruntant des fonds auprès de la Banque Grameen sont des femmes.

<sup>15</sup> Pour plus de précisions, voir Bayes *et al.* (1999); Richardson *et al.* (2000); Aminuzzaman, S. M. (2002).

Figure 6. Téléphones de village : progression des abonnements, 1997–2003



Source : GrameenPhone, *Annual Reports*, 1998–2002.

### Résultats de GrameenPhone

24. La croissance phénoménale de GrameenPhone depuis 1997 se traduit par certaines statistiques impressionnantes :

- GrameenPhone domine le marché des télécommunications au Bangladesh, avec plus de 1.3 million d'abonnés.
- En 2001, EMC, entreprise d'étude de marché de la téléphonie mobile basée à Londres, a estimé que GrameenPhone était l'opérateur mobile le plus important et celui qui enregistrait la plus forte croissance en Asie du sud.
- GrameenPhone est l'un des plus importants investissements privés au Bangladesh, avec plus de 230 millions d'USD au mois de mai 2003<sup>16</sup>.
- GrameenPhone est la deuxième entreprise en termes d'impôt sur les sociétés (sa contribution a été de 284 millions d'USD depuis sa création jusqu'en mai 2003), juste derrière British American Tobacco Bangladesh Ltd.
- Les 45 000 téléphones de village répartis dans l'ensemble du pays témoignent de l'engagement de GrameenPhone en faveur du développement socioéconomique des zones rurales du Bangladesh.
- GrameenPhone a édifié le plus grand réseau cellulaire du pays, qui couvre 49 des 64 districts du pays (avec plus de 700 stations de base sur l'ensemble du territoire du Bangladesh)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> [www.boibd.org/](http://www.boibd.org/)

<sup>17</sup> L'annexe 7 (p.35) donne des statistiques supplémentaires sur l'impact de GrameenPhone sur l'économie bangladaise.

## Constitution de GrameenPhone

### *Histoire d'un partenariat stratégique*

25. En 1994, Iqbal Quadir, banquier d'investissement bangladaise vivant à New York, est retourné dans son pays avec une idée fixe : le moment était venu d'investir dans les télécommunications au Bangladesh, et les TIC pouvaient donner à la population des possibilités autrefois inimaginables. Le gouvernement du Bangladesh avait annoncé qu'il dérèglementait le secteur des télécommunications et M. Quadir était convaincu que mettre des services de téléphonie mobile à la disposition des populations démunies était un bon investissement. Il a pris contact avec le Professeur Muhammad Yunus, fondateur et directeur exécutif de la Banque Grameen, pour le convaincre que sa banque devrait demander une licence et créer une société de télécommunications. Iqbal Quadir savait que la banque — avec son réseau rural développé et sa connaissance approfondie des besoins économiques de la population rurale — était un élément clé de son dispositif.

26. L'étape essentielle suivante a été de trouver un partenaire pouvant apporter l'expertise technologique nécessaire à la future entreprise de télécommunications. Bien, qu'un accord ait été sur le point d'être conclu avec la société de télécoms suédoise Telia, le partenariat n'a jamais vu le jour : le gouvernement a dû retarder la procédure de licence de deux ans, car une autre entreprise avait déposé une plainte, qui en définitive n'a jamais abouti, pour faire valoir que le gouvernement lui avait accordé un monopole.

27. Finalement, la compagnie de télécommunications nouvellement créée, GrameenPhone, a signé l'accord de licence avec le gouvernement du Bangladesh le 11 novembre 1996, et à l'époque Telia avait investi en Inde et n'était plus intéressée par un partenariat avec GrameenPhone. La recherche de partenaires a donc dû repartir de zéro. De nombreuses entreprises — de pays aussi différents que les États-Unis et la Thaïlande, et parmi lesquelles figuraient certains noms importants — ont exprimé leur intérêt à participer ; finalement, c'est l'entreprise norvégienne Telenor qui a apporté son expérience technologique et commerciale au partenariat. Le Professeur Yunus recherchait une entreprise de télécommunications en mesure de partager la vocation sociale du groupe Grameen (fournir des services téléphoniques aux populations rurales déshéritées). Iqbal Quadir a servi de consultant auprès de l'entreprise, puis de Directeur aux relations extérieures avant de la quitter en 1999, mais il garde des liens par le biais de la participation de Gonophone Development Corporation au capital de GrameenPhone. Un dernier partenaire, la société de commerce japonaise Marubeni, a rejoint le partenariat par la suite.

### *Une co-entreprise unique : quatre entreprises de quatre pays*

28. GrameenPhone est une co-entreprise sans équivalent, qui associe quatre entreprises de quatre pays sur trois continents (Figure 7) :

**Telenor Mobile Communications AS (TMC)**<sup>18</sup> — qui détient 51 % de GrameenPhone — est une division du plus important groupe de télécommunications de Norvège, Telenor AS. Telenor a joué un rôle de pionnier dans le développement des communications cellulaires — notamment, mais pas exclusivement de la technologie GSM (Global Systems for Mobile)<sup>19</sup> — en développant des solutions

<sup>18</sup> [www.telenor.com/](http://www.telenor.com/)

<sup>19</sup> Le GSM est une norme de téléphonie cellulaire mobile qui devrait franchir le cap du milliard d'utilisateurs durant le premier trimestre 2004. En valeur absolue, la région Asie-Pacifique a été le moteur de la croissance du GSM pendant l'année, avec plus de 70 millions d'utilisateurs nouveaux, selon un communiqué de presse de l'entreprise — cité dans le Programme pour le développement des technologies de l'information et des communications de la Commonwealth Telecommunications Organisation (CTO) : [www.ictdevagenda.org/frame.php?dir=07&sd=10&sid=3&id=559](http://www.ictdevagenda.org/frame.php?dir=07&sd=10&sid=3&id=559).

avancées de télécommunications mobiles pour son marché intérieur avant d'exporter la technologie sur le marché international. Le principal axe stratégique de Telenor, aussi bien en Norvège qu'à l'étranger, est le développement d'activités de téléphonie mobile sur des marchés en croissance. L'internationalisation de Telenor au-delà de la région des pays nordiques porte principalement sur les communications mobiles, mais à l'intérieur de zones géographiques limitées : Europe centrale et orientale et Asie du sud-est. C'est le douzième opérateur GSM dans le monde, avec 25 millions de clients dans les trois pays scandinaves, en Russie, en Europe centrale et orientale, au Bangladesh, en Thaïlande et en Malaisie. Telenor est actif dans plus de pays que par le passé mais comme sa stratégie est d'essayer de s'assurer un contrôle financier et opérationnel, l'entreprise a décidé de céder ses intérêts dans les pays où ce contrôle ne pouvait être établi. Le Directeur exécutif et le Directeur technique de GrameenPhone sont détachés par Telenor, qui compte également trois représentants parmi les six membres du Conseil de direction.

**Grameen Telecom**<sup>20</sup> — qui détient 35 % — est une organisation sans but lucratif spécialisée, créée par la Banque Grameen pour administrer le programme de téléphone de village. Elle a le statut d'entreprise spécialisée (Specific Purpose Company). En regard de la législation britannique ou bangladaise, c'est une entreprise sans but lucratif à responsabilité limitée par garantie. La Banque Grameen et Grameen Telecom sont deux organisations indépendantes. La Banque Grameen n'a donc pas de participation directe dans GrameenPhone. Grameen Telecom a emprunté des capitaux auprès de l'Open Society Institute<sup>21</sup> pour acheter sa part de 35 % du capital de GrameenPhone. Ce prêt a été remboursé début 2004 et remplacé par un emprunt auprès d'une banque locale (Standard Chartered Bank) pour lequel l'Institut continue de fournir une garantie. (Le fait que le responsable actuel de Grameen Telecom est également membre de la Banque Grameen est une pure coïncidence et il s'agit d'une disposition temporaire en attendant qu'un nouveau Directeur exécutif soit trouvé.)

**Marubeni**, l'une des grandes sociétés de commerce japonaises<sup>22</sup>, qui détient 9.5 %, se consacre à l'import, l'export et au commerce offshore, ainsi qu'à la valorisation de ressources matérielles et la vente de détail de produits finis. Marubeni a de gros investissements dans de nombreux pays en développement partout en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Dans les pays en industrialisation rapide de l'ASEAN, Marubeni investit plus particulièrement dans les projets d'infrastructure, notamment télécommunications et mise en valeur de ressources.

**Gonofone Development Corporation**, dont la participation est de 4.5 %, est une société d'investissement basée à New York et créée par Iqbal Qadir en 1994. À la différence des trois autres partenaires, Gonofone ne siège pas au Conseil de direction.

29. Bien que GrameenPhone soit actuellement détenue par ces quatre actionnaires, l'entreprise étudie la possibilité d'ouvrir son capital au public au moment opportun<sup>23</sup>.

30. En juillet 1999, GrameenPhone a signé un accord-cadre de financement de 55 millions d'USD avec la Banque asiatique de développement (BAD), la Société financière internationale (SFI) et la Commonwealth Development Corporation (CDC), institution contrôlée par le gouvernement britannique qui est spécialisée dans les investissements dans des projets du secteur privé dans les pays en développement. L'accord prévoyait un prêt de 16.67 millions d'USD et une prise de participation de 1.57 million d'USD sous forme d'actions préférentielles correspondant à 3 % du capital de l'entreprise, par

<sup>20</sup> [www.grameen-info.org/grameen/gtelecom/index.html](http://www.grameen-info.org/grameen/gtelecom/index.html)

<sup>21</sup> [www.soros.org/](http://www.soros.org/)

<sup>22</sup> [www.marubeni.com/](http://www.marubeni.com/)

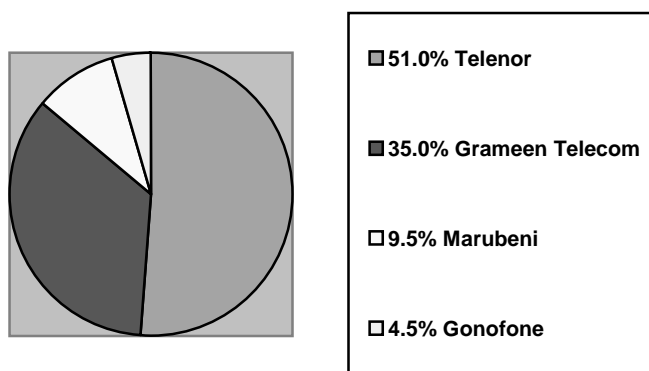
<sup>23</sup> On trouvera un schéma de la structure interne actuelle du partenariat à l'annexe 1, page 30.

la BAD, la SFI et la CDC, respectivement. Dans le cadre des aides industrielles et commerciales de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD), des prêts et des garanties ont également été consentis à GrameenPhone : un don de 5 millions d'USD, ainsi qu'un accord de prêt de 7.5 millions d'USD à l'appui du programme de téléphone de village (Tableau 2).

31. Actuellement, GrameenPhone renégocie les emprunts pour bénéficier de conditions financières commerciales plus favorables. Cette nouvelle structure permettra à l'entreprise d'emprunter des fonds supplémentaires en fonction des besoins, après avoir rempli certaines conditions. En décembre 2003, la SFI a approuvé un deuxième prêt de 45 millions d'USD pour financer les projets d'expansion de l'entreprise, et permettre à GrameenPhone de couvrir l'ensemble des 64 districts du Bangladesh. Outre ce deuxième prêt de la SFI, GrameenPhone prévoit également de demander de nouveaux prêts tant à la BAD qu'au Fonds d'investissement norvégien pour les pays en développement (NORFUND), qui compléteront le prêt de la SFI. Le montant total de l'investissement requis sera fonction des futurs besoins de l'entreprise.<sup>24</sup>

32. En 2002 et 2003, les besoins de financement de l'entreprise pour ses investissements ont été satisfaits grâce à la trésorerie générée en interne.

**Figure 7. Structure du capital de GrameenPhone, 2002**



Source : GrameenPhone Ltd., *Annual Report 2002*.

<sup>24</sup>

En juin 2004, la SFI/BAD et le Norfund ont mis en place une facilité de crédit de 60 millions de dollars en faveur de GrameenPhone Ltd. pour lui permettre d'étendre son réseau à l'ensemble des 64 districts du Bangladesh et de refinancer sa dette en cours auprès de la SFI et de la BAD. La SFI a consenti un prêt de 30 millions de dollars et mis en place des prêts parallèles de 20 millions et 10 millions de dollars par la BAD et le Norfund, respectivement. Le projet actuel prévoit l'extension du réseau rural, via la participation de GrameenPhone au programme de téléphone de village, administré par Grameen Telecom.



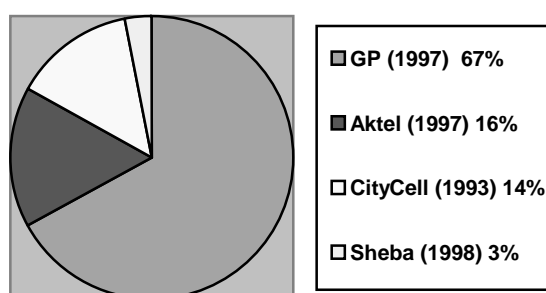
**Tableau 2 Structure du capital de GrameenPhone, 2002**

136 millions d'USD
Capital social : 56 millions d'USD
<b>CAPITAL (ACTIONS ORDINAIRES) : 51 MILLIONS D'USD</b> Telenor Grameen Telecom Marubeni Gonofone Development Corp.
<b>CAPITAL (ACTION PRÉFÉRENTIELLE) : 5 MILLIONS D'USD</b> Société financière internationale (SFI) Banque asiatique de développement (BAD) Commonwealth Development Corporation (CDC)
Total financement par l'emprunt : 80 millions d'USD
<b>PRÊT DE PRÊTEURS PRIORITAIRES : 60 MILLIONS D'USD</b> SFI BAD CDC Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)
<b>PRÊT D'ACTIONNAIRES : 20 MILLIONS D'USD</b> Telenor (18 millions d'USD) Marubeni (2 millions d'USD)

Source : GrameenPhone Ltd., *Annual Report 2002*.

**Figure 8. Parts de marché de la téléphonie mobile au Bangladesh, septembre 2003**

Total du marché de la téléphonie mobile au Bangladesh: 1.56 million d'abonnés



Source : GrameenPhone, GrameenPhone, Présentation au Forum d'investisseurs, Kuala Lumpur, 8 janvier 2004.

### **Motivation des actionnaires**

*Nos actionnaires apportent leurs expériences uniques et approfondies aussi bien des télécommunications que du développement dans les quatre coins du monde. Les actionnaires étrangers apportent une expertise technologique et commerciale tandis*

*que l'actionnaire local apporte une présence partout au Bangladesh et une profonde connaissance de l'économie du pays. Tous sont attachés au Bangladesh et à sa lutte pour le progrès économique, et ils sont résolument engagés aux côtés de GrameenPhone dans sa mission consistant à rendre la téléphonie accessible à un coût abordable par toute la population du Bangladesh<sup>25</sup>.*

33. Même si tous partageaient le même objectif final, chaque partenaire a rejoint GrameenPhone avec une motivation particulière, qui est un élément clé du succès du partenariat.

#### *Telenor Mobile Communications AS (TMC)*

34. Avec la saturation du marché scandinave au début des années 1990, Telenor a commencé à rechercher de nouveaux débouchés commerciaux. Le potentiel de croissance résidait dans l'internationalisation, mais Telenor n'avait pas les moyens financiers et humains de se lancer sur des marchés aussi importants que la Chine ou l'Inde. C'est à cette époque qu'Iqbal Qadir et le Professeur Yunus ont pris contact avec l'entreprise. L'ancien directeur de Telenor, Tormod Hermansen, était une personne ouverte aux questions sociales, qui aimait l'idée d'utiliser le téléphone comme une arme contre la pauvreté, et dans leur recherche de partenaires, le Professeur Yunus et ses collègues — qui craignaient qu'une grande entreprise utilise le nom et le réseau de Grameen pour des activités ne correspondant pas à la mission centrale de l'organisation — voulaient une entreprise relativement petite à même de comprendre et de respecter la mission sociale de Grameen Telecom. Quand GrameenPhone a été créée, Telenor était détenu à 100 % par le gouvernement norvégien, de sorte que l'entreprise se concentrait sur la fourniture de services de télécommunications, et non pas seulement sur le retour financier sur investissement. Le rapport annuel de Telenor de 2001 indique clairement que « l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement financier, mais aussi de contribuer au développement du pays » (c'est-à-dire dans tout pays où elle opérait)<sup>26</sup>. Telenor et Grameen Telecom se complétaient parfaitement.

#### *Grameen Telecom*

35. La seule justification dont la Banque Grameen avait besoin pour se lancer dans le secteur des télécommunications était la notion consistant à donner accès au téléphone aux populations défavorisées. La mission d'Iqbal Qadir — donner aux personnes les plus pauvres l'accès aux technologies les plus modernes et les plus sophistiquées — était bien évidemment attrayante, mais elle soulevait un certain nombre de questions.

36. Premièrement, pouvait-on avec ces réseaux téléphoniques atteindre les populations rurales ? Le Professeur Yunus savait que si la technologie pouvait être apportée aux populations rurales, les mécanismes de financement que la banque avait développés permettraient aux personnes sans ressources d'y accéder.

37. La deuxième question était de savoir si l'utilisateur générerait suffisamment d'activité pour rembourser l'emprunt. Le Professeur Yunus avait l'idée que les collectivités locales voudraient communiquer ou acquérir des informations économiques ou sociales importantes et donc apporteraient beaucoup d'activité aux propriétaires de téléphone. Telle que la situation se présentait à l'époque, en l'absence de tout moyen de télécommunications, l'information devait être physiquement apportée au village, ce qui était bien évidemment coûteux et prenait beaucoup de temps. De plus, si les gens pouvaient gagner de l'argent en échangeant des informations, cela donnait à la Banque Grameen une raison

---

<sup>25</sup> *Annual Report 1997*, GrameenPhone, Dacca, 1998, p. 8.

<sup>26</sup> *Annual Report*, Telenor, Oslo, 2001, p. 26.

suffisamment solide de se lancer dans les services de télécommunications. Les entreprises de télécommunications traditionnelles n'osaient pas se lancer sur ce marché car elles redoutaient les coûts administratifs — vente des combinés, perception des factures, fourniture de services de maintenance, etc. — qui risquaient d'être supérieurs aux recettes. Toutefois, comme la Banque Grameen fournissait déjà des services à 2.3 millions d'emprunteurs partout dans le pays, les coûts administratifs de ce service de télécommunications supplémentaire étaient très faibles : l'importante infrastructure institutionnelle de Grameen lui donnait un avantage comparatif énorme sur n'importe quelle autre institution.

38. Comme la Banque Grameen est une institution financière, et non une entreprise de télécommunications, elle a créé deux sociétés indépendantes, GrameenPhone, entreprise à vocation commerciale, et Grameen Telecom, entreprise sans but lucratif. Ainsi, Grameen Telecom est en mesure de protéger les intérêts des futurs propriétaires de l'entreprise ; quand GrameenPhone ira en bourse, Grameen Telecom vendra sa participation de 35 % à un fonds, le Grameen Mutual Fund, auprès duquel les emprunteurs intéressés de la Banque Grameen seront invités à acheter des parts — puisque l'objectif ultime du Professeur Yunus est de donner aux propriétaires de téléphones de village la possibilité de devenir non seulement usager mais aussi propriétaire de l'entreprise.

#### *Marubeni*

39. La société Marubeni est entrée dans le partenariat à la demande de Grameen Telecom. Comme Grameen Telecom n'avait aucune expérience des télécommunications, elle souhaitait s'associer avec une entreprise, de préférence asiatique, déjà présente au Bangladesh et disposant d'une certaine expertise du secteur des télécommunications, qui puisse aider à négocier avec Telenor. A l'époque, Marubeni considérait la Banque Grameen comme un partenaire commercial compétent au Bangladesh et était également intéressé par une participation à un projet financé par l'APD dans le secteur des télécommunications. « L'investissement de Marubeni dans GrameenPhone s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise qui veut devenir une entreprise créatrice de valeurs attachée à faire du Bangladesh un acteur significatif dans la croissance de l'économie mondiale »<sup>27</sup>. Marubeni reconnaît que le téléphone mobile peut être un outil efficace pour développer l'infrastructure des télécommunications quand l'infrastructure de réseau fixe est au départ médiocre.

#### *Gonofone Development Corporation*

40. Cette société d'investissement a été créée par Iqbal Qadir pour aider à mettre en oeuvre certains de ses principes destinés à promouvoir le développement socioéconomique : premièrement, que vous soyez dans un bureau moderne ou dans un village sous-développé, "l'accès aux réseaux améliore la productivité", et une connectivité accrue pourrait contribuer à réduire la pauvreté dans les zones rurales du Bangladesh ; deuxièmement, la révolution du numérique diminue les coûts des télécommunications, et elle met ce type d'équipement à la portée des économies les plus pauvres, même à grand échelle ; troisièmement, la Banque Grameen dispose d'un réseau extraordinaire d'emprunteurs sur lequel elle peut s'appuyer pour apporter la connectivité aux régions rurales du Bangladesh.

#### *Bailleurs de fonds*

41. La SFI, la BAD et le CDC ont apporté leur appui à GrameenPhone pour élargir l'accès aux services de télécommunications, améliorer la qualité des services et donner aux régions rurales accès aux réseaux des télécommunications, de manière à soutenir et promouvoir le développement économique dans les zones rurales du Bangladesh. L'amélioration de l'infrastructure de télécommunications apparaît comme un élément central de la stratégie visant à promouvoir et à attirer de nouveaux projets du secteur privé. Le

<sup>27</sup> *Annual Reports, GrameenPhone, Dacca, 1998–2002.*

Bangladesh est l'un des principaux bénéficiaires de l'APD norvégienne. L'aide reçue de NORAD a été affectée de façon claire au Programme de téléphones de village afin de promouvoir le développement économique et social dans les zones rurales. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) et la NORAD ont l'une et l'autre soutenu les recherches sur l'incidence socioéconomique du programme de téléphones de village.

***Dispositif opérationnel : présentation des acteurs***

42. La Banque Grameen fournit le mécanisme de financement permettant à l'emprunteur et au futur opérateur de téléphone d'acquiescer le combiné auprès de Grameen Telecom. Grameen Telecom est chargée de l'administration au jour le jour du programme de téléphones de village. GrameenPhone met en place, développe et entretient le réseau de télécommunications. Grameen Telecom achète du temps de communication auprès de GrameenPhone à un tarif réduit (réduction de 50 %). Cette réduction fournit la marge nécessaire pour couvrir les coûts de la gestion du Programme de téléphones de village et permettre à l'opérateur local de dégager un bénéfice. GrameenPhone est également responsable de tous les contacts avec les pouvoirs publics : cadre réglementaire, interconnexions, etc. Les prêts reçus des bailleurs de fonds et des actionnaires ont permis à l'entreprise dans un premier temps de déployer son réseau, puis de poursuivre son développement.

43. Grameen Telecom fait valoir que GrameenPhone "fait de bonnes affaires" avec les dames du téléphone de village, dans la mesure où celles-ci effectuent beaucoup plus d'appels qu'un abonné urbain. Malgré la réduction accordée à Grameen Telecom, GrameenPhone dégagne des recettes satisfaisantes du Programme de téléphones de village, pour deux raisons principales : premièrement, les opérateurs de téléphone de village ne représentent que 3.5 % brut de l'ensemble des abonnés de GrameenPhone, alors qu'ils procurent 15 % de ses recettes totales. Deuxièmement, Grameen Telecom, en coopération avec le réseau communautaire de la Banque Grameen, s'occupe de l'ensemble des transactions individuelles avec les opérateurs.

44. Le Directeur exécutif actuel de GrameenPhone, M. Ola Ree, conteste l'affirmation selon laquelle les opérateurs de téléphone de village génèrent des recettes supérieures à la moyenne pour GrameenPhone. La recette unitaire parmi les opérateurs de téléphone de village est de 100 USD par mois, mais une bonne partie de cette somme correspond à des appels internationaux, aussi bien entrants que sortants. Une fois déduits les coûts des appels internationaux et les coûts d'interconnexion, la recette unitaire nette sur les téléphones de village est d'environ 20 USD par mois, soit un montant pour l'essentiel équivalent à la recette unitaire nette des abonnés réguliers à paiement différé (compte tenu du fait que la recette unitaire nette parmi les abonnés réguliers — qui s'établit à 16 USD — n'est inférieure que parce que les abonnés réguliers ne peuvent s'interconnecter au réseau international)<sup>28</sup>.

45. Pour M. Ree, le Programme de téléphones de village fait partie des efforts de l'entreprise GrameenPhone pour témoigner de son sens des responsabilités vis-à-vis de la collectivité. Le téléphone de village ne représente qu'une petite partie de l'activité globale de GrameenPhone, soit seulement 3.5 % du total de sa base d'abonnés (45 000 "dames du téléphone", sur un total de 1.3 million d'abonnés à GrameenPhone). Le succès commercial de GrameenPhone n'est guère lié au Programme de téléphones de village, mais le fait que celui-ci fournit des recettes fixes régulières à l'entreprise et contribue à son image n'est pas contesté - et certains des efforts majeurs de GrameenPhone pour développer son image visent à améliorer sa notoriété, à attirer l'attention, à créer un lobby en faveur de l'entreprise et à assurer une couverture favorable dans les médias. Par ailleurs, le Programme de téléphones de village a apporté à GrameenPhone et à ses divers actionnaires un énorme capital de visibilité et de reconnaissance au plan

<sup>28</sup>

Le système de réduction tarifaire est expliqué dans l'annexe 4, page 33.

international<sup>29</sup>. Le Programme de téléphones de village a démontré de façon éclatante qu'un développement bien conçu est économiquement intéressant. De plus, comme le démontrent en détail de nombreuses études sur le Programme de téléphones de village<sup>30</sup>, l'une des caractéristiques les plus frappantes du programme est qu'il contribue à donner plus d'autonomie aux femmes dans les zones rurales du Bangladesh.

### Facteurs de succès

*Être le premier fournisseur de services de télécommunications sur tout le territoire du Bangladesh, soutenu par la satisfaction de ses clients et ses actionnaires et l'enthousiasme de son personnel<sup>31</sup>.*

46. GrameenPhone accorde beaucoup d'importance à l'efficacité opérationnelle et à l'excellence. Cela exige un certain nombre d'ingrédients qui se complètent : services de qualité — notamment une ligne d'assistance téléphonique accessible 24 heures sur 24 — pour répondre aux attentes des clients actuels et en attirer de nouveaux ; des tarifs compétitifs ; un réseau étendu et fiable pour répondre à la demande croissante d'abonnés et des employés enthousiastes.

47. La satisfaction des employés est une priorité essentielle pour l'entreprise, comme le démontrent les programmes de formation conduits par des experts appartenant à l'entreprise, de Telenor ou d'Ericsson, qui est l'un des principaux fournisseurs d'équipements de GrameenPhone. Ces programmes comprennent des formations en interne, des cours destinés à développer les compétences de gestion, des séminaires pour le développement de l'esprit d'équipe, des formations à l'étranger, etc. Les employés sont également invités à participer à des enquêtes régulières de satisfaction du personnel. L'*Annual Report* de 2001 note que "les employés savent au fond d'eux-mêmes que GrameenPhone, ce n'est pas seulement le téléphone" et que cet idéal leur a donné l'énergie et la volonté de créer, en cinq années environ, le plus gros fournisseur de téléphonie mobile du Bangladesh<sup>32</sup>.

48. Selon M. Ola Ree, deux facteurs ont été déterminants dans la création de GrameenPhone. Premièrement, Telenor a apporté un soutien résolu durant la période de démarrage, avec plus de 40 employés norvégiens participant aux premiers jours de l'entreprise. Deuxièmement, dès le début, GrameenPhone a bénéficié d'une bonne situation financière grâce aux prêts consentis par les actionnaires et les bailleurs de fonds multilatéraux. Ces deux contributions sont considérées comme des facteurs vitaux dans le lancement d'une entreprise dans un pays « où personne ne sait quoi que ce soit sur la téléphonie mobile, où il n'y a pas d'industrie établie »<sup>33</sup>.

49. Deux autres facteurs ont été décisifs dans le développement de l'entreprise. Premièrement, GrameenPhone est toujours parvenu à exploiter de façon stratégique les opportunités quand elle se présentaient — comme le démontre la location du réseau de fibres optiques des chemins de fer du Bangladesh. Deuxièmement, l'entreprise a fait preuve d'un degré de flexibilité qui lui permet de s'adapter aux situations difficiles et aux problèmes. Face au manque d'interconnexion, par exemple, elle a décidé

<sup>29</sup> Les visites du Président Clinton, de Mme Clinton et de la Reine Sophie d'Espagne, entre autres, illustrent bien cette reconnaissance internationale. Sans cette activité innovante en zone rurale, GrameenPhone n'aurait sans doute pas attiré une telle attention.

<sup>30</sup> Voir Richardson *et al.* (2000).

<sup>31</sup> "Vision de l'entreprise GrameenPhone", énoncée dans l'*Annual Report 2002*, GrameenPhone, Dacca, 2003, p. 2.

<sup>32</sup> *Annual Report 2001*, GrameenPhone, Dacca, 2002, p. 5.

<sup>33</sup> Entretien avec M. Ola Ree, Dacca, 5 février 2004.

d'introduire un service sans raccordement au réseau principal (de mobile à mobile), qui s'est révélé un très grand succès.

50. Du point de vue opérationnel, le succès du Programme de téléphones de village résulte de la synergie de deux réseaux : d'une part, le vaste réseau technologique mis en place par GrameenPhone avec un financement des actionnaires et des bailleurs de fonds ; d'autre part, le vaste réseau communautaire profondément enraciné, développé par la Banque Grameen depuis sa création en 1976.

### **Avenir de GrameenPhone et du Programme de téléphones de village**

*Selon une étude de marché, la demande totale actuelle de services de téléphonie mobile au Bangladesh est estimée à 24 millions, pour un revenu mensuel moyen des ménages d'abonné compris entre 1 000 BDT (17 USD)<sup>34</sup> et plus de 15 000 BDT (260 USD). Toutefois, si l'on tient compte des coûts actuels de mise en service, on suppose que le segment des revenus les plus faibles compris entre 1 000 et 6 000 BDT (17-104 USD) (qui représente 65 % du marché estimé) ne pourra pas supporter des coûts de mise en service compris entre 8 000 et 9 000 BDT (139 à 156 USD). Ainsi, le marché actuel de téléphonie mobile solvable dans le pays est estimé aux environs de 8.6 millions d'abonnés, avec un revenu du ménage compris entre 6 000 BDT (104 USD) et plus de 15 000 BDT (260 USD)<sup>35</sup>.*

51. En attendant l'accord de ses actionnaires, GrameenPhone pourrait bien décider d'accroître sa couverture, qui est actuellement de 35 % de la population, à 50 % pour essayer de doubler le nombre d'abonnés. Cette expansion nécessiterait de porter le nombre de stations de base de 700 à 800. Bien que la télédensité au Bangladesh demeure faible et qu'il existe encore un potentiel de croissance, un certain nombre d'obstacles pourraient freiner le développement de GrameenPhone :

- un manque persistant de capacités d'interconnexion (lignes terrestres et liaisons internationales) ;
- une évolution de l'environnement réglementaire donnant des avantages anticoncurrentiels à un possible futur service de téléphonie mobile exploité par BTTB ;
- des turbulences socioéconomiques — notamment fluctuations de change, dans la mesure où les emprunts sont contractés en devises (USD) ;
- des évolutions défavorables de la politique fiscale, comme un relèvement des droits d'importation sur les combinés de téléphonie mobile.

52. Pour le Professeur Yunus, les progrès futurs du Programme de téléphones de village dépendent de l'extension de la couverture du réseau. L'objectif actuel est de doubler le nombre de "dames du téléphone de village" en 2004. Comme on peut l'imaginer, la forte demande de téléphones s'est traduite par une concurrence à l'intérieur des villages, de sorte que le téléphone exploité par les dames du téléphone de village n'est plus le seul disponible : des entrepreneurs achètent leur propre téléphone, ou de nouvelles dames ouvrent un autre point téléphone. De fait, M. Ola Ree craint que le Programme de téléphones de village ne soit menacé à l'avenir par la poursuite de la progression de la télédensité. Le Professeur Yunus se réjouit du fait que le succès du Programme de téléphones de village a jeté les bases nécessaires à de futurs services des technologies de l'information tels que le commerce électronique, les soins de santé électroniques, l'enseignement électronique, l'emploi électronique, etc.

---

<sup>34</sup> Taux de conversion moyen en 2001 : 1 USD = 57.68 Taka du Bangladesh (BDT).

<sup>35</sup> *Annual Report 2001*, GrameenPhone, Dacca, 2002, p. 34.

53. Les téléphones de village qui tombent dans de mauvaises mains sont également une menace pour la viabilité de l'ensemble du programme. Certains hommes d'affaires ont proposé de grosses sommes d'argent à des dames du téléphone de village pour acquérir et utiliser leur téléphone. D'autres téléphones de village sont utilisés en zone urbaine, ce qui menace l'activité de revendeur officiel de GrameenPhone. Ces pratiques illégales sont surveillées et réprimées par Grameen Telecom par divers moyens, notamment un système de gestion des plaintes et la déconnexion des abonnements illégaux.

54. Enfin, l'introduction du protocole VoIP (Voice over the Internet Protocol) par BTTB réduirait de façon spectaculaire les coûts des appels internationaux et pourrait porter gravement préjudice au Programme de téléphones de village dans la mesure où une majorité des clients utilisent le téléphone de village pour appeler des parents à l'étranger.

## IMPACT DU MODÈLE GRAMEENPHONE

### Un modèle de développement reproductible ailleurs ?

55. Selon le Professeur Yunus, le Programme de téléphones de village pourrait fonctionner n'importe où : « Il n'y a pas de facteurs anthropologiques ou de différences culturelles en jeu. C'est simplement de l'économie »<sup>36</sup>.

56. Toutefois, bien que de nombreuses organisations soient venues rendre visite à Grameen Telecom pour voir comment le Programme de téléphones de village pourrait être reproduit ailleurs, le seul pays où ce modèle est actuellement reproduit est l'Ouganda. Le Grameen Technology Center, initiative de la Fondation Grameen basée à Washington, a créé un partenariat à 50-50 avec MTN Ouganda<sup>37</sup>, principale entreprise de télécommunications du pays, pour créer une nouvelle entreprise appelée MTN villagePhone. Depuis son lancement officiel en novembre 2003, la société a déployé 200 téléphones en coopération avec neuf partenaires de micro-financement, l'objectif étant d'arriver à 5 000 opérateurs sur cinq ans. De fait, le volume d'appels s'est déjà révélé supérieur de 25 % aux prévisions, et nettement au-dessus du seuil de pérennité ou de rentabilité. A la différence du programme de téléphones de village au Bangladesh, le projet ougandais repose sur le prépaiement, ce qui supprime la plupart des frais administratifs. Pour permettre la mise au point du nouveau projet, la Banque mondiale a consenti à la Fondation Grameen un prêt qui a servi à financer des recherches sur les spécifications opérationnelles pour la réplique du modèle et fourni un investissement d'amorçage à MTN. La SFI a fourni un certain montant à titre de don via son mécanisme de renforcement des capacités des PME, dont le mandat est d'aider au transfert d'un pays à l'autre de bons modèles de développement de petites entreprises. Les bailleurs de fonds ne fournissent aucune aide aux institutions de micro-financement (IMF), à MTN ou aux opérateurs de téléphone de village. Les minutes de communication ne sont pas subventionnées et le modèle ougandais est totalement autonome sur le long terme.

57. La Grameen Foundation USA a reçu certains financements du programme "infoDev" (Information for Development) de la Banque mondiale pour établir et valider un modèle général de réplique, et diffuser cette information auprès du secteur des télécommunications commerciales et de la communauté du développement dans le monde et ainsi lancer un mouvement mondial des téléphones de village. Bien que la Fondation reconnaisse l'importance de l'adaptation de la formule à l'environnement local en vigueur, l'objectif est d'identifier certains dénominateurs communs et éléments essentiels qui pourraient être mis en place dans différents pays<sup>38</sup>.

58. MTN Ouganda a l'option de racheter la participation de Grameen à la fin d'une période de trois ans. Comme le note Tim Wood, Directeur technique du projet<sup>39</sup>, la première étape dans le lancement d'un

<sup>36</sup> Entretien, Dhaka, 4 février 2004.

<sup>37</sup> MTN est une compagnie sud-africaine lancée avec le soutien de Cable and Wireless au Royaume-Uni et Southwestern Bell. Site de MTN Ouganda : [www.mtn.co.ug/](http://www.mtn.co.ug/).

<sup>38</sup> Une présentation du modèle général de réplique est disponible sur le site Web de la Fondation à l'adresse : <http://tech.gfusa.org/ReplicatingVillagePhone.pdf>. La Fondation Grameen a également reçu des fonds de donateurs individuels pour le projet de téléphone de village en Ouganda

<sup>39</sup> Entretien, Bruxelles, 9 février 2004.



projet de réplication est de trouver un partenaire dans le secteur des télécommunications qui a l'infrastructure en place, et qui comprend qu'il est logique d'offrir un tarif réduit. Il s'est révélé difficile de convaincre les organismes de micro-financement que le dispositif serait rentable. En Ouganda, le cadre réglementaire ne posait pas de problème ; de fait, les pouvoirs publics ont beaucoup soutenu le projet. L'expérience ougandaise se révèle être un modèle "gagnant-gagnant" car tous ceux qui y participent gagnent de l'argent : le secteur privé, les organismes de micro-financement et les emprunteurs. La Fondation Grameen explore la possibilité de reproduire le projet dans un autre pays, avec ou sans la coopération de MTN. Les pays envisagés sont notamment l'Indonésie, les Philippines, le Maroc et le Nigeria. La Fondation recherche des lieux où les emprunteurs de micro-crédit sont nombreux et où il existe déjà une solide infrastructure de télécommunications — car il serait beaucoup trop coûteux de construire l'infrastructure requise uniquement pour le programme de téléphones de village.

### **Initiatives de réplication : ce que pourraient faire les bailleurs de fonds**

59. Selon M. Ola Ree<sup>40</sup>, les conditions (telles que des objectifs stricts en matière de nombre d'abonnés) imposées par les principaux bailleurs de fonds — SFI, CDC, BAD, NORAD (NORFUND) — ont considérablement freiné l'expansion de GrameenPhone, en contraignant l'entreprise à renégocier les prêts consentis, pour obtenir des conditions commerciales plus souples. Selon le Professeur Yunus et M. Ree, la communauté des bailleurs de fonds pourrait éviter ces contraintes en mettant en commun ses connaissances et ses ressources avec les compagnies de télécommunications qui sont désireuses de répéter le modèle du téléphone de village, pour donner une dimension sociale à leur projet d'entreprise en couvrant les risques potentiels de la desserte des populations démunies. Ils pourraient également aider les entreprises à explorer de nouveaux débouchés dans de nouveaux pays ou sur des segments non exploités de la pyramide des consommateurs.

60. Le succès de GrameenPhone et de son Programme de téléphones de village démontre le fort potentiel de développement de partenariats stratégiques associant plusieurs acteurs. Le modèle révolutionne la façon dont il est possible de résoudre des problèmes de longue date apparemment insolubles en relation avec les populations déshéritées. Il remet en question certains des mythes entourant les populations démunies, leurs besoins et leur capacité à les satisfaire (tableau 3).

---

<sup>40</sup> Entretien, Dhaka, 5 février 2004.

**Tableau 3 : Donner aux populations déshéritées des zones rurales un accès aux télécommunications : mythes et réalités**

<b>Mythes</b>	<b>Réalités</b>
Les téléphones coûtent trop cher.	Les coûts des télécommunications connaissent une baisse, qui s'inscrit dans une tendance plus générale concernant les technologies de l'information.
Les téléphones doivent être subventionnés pour pouvoir desservir les populations démunies.	Les pauvres paient souvent un prix plus élevé pour effectuer des appels du fait qu'ils doivent davantage se déplacer pour atteindre un téléphone (ce qui leur coûte davantage de temps et d'argent).
Les téléphones suivent la richesse. Une fois qu'un pays est devenu plus riche, sa population peut se permettre de disposer d'un plus grand nombre de téléphones.	La richesse suit le téléphone. L'UIT estime que le Bangladesh, avec un revenu annuel par habitant de 275 USD, peut augmenter son PIB de 6 000 USD par an, pour chaque téléphone supplémentaire.
Il faut aider les pauvres, et non générer du profit sur leur dos.	Les téléphones sont rentables et prouvent donc leur utilité, qu'ils soient utilisés par des riches ou des pauvres.
Les téléphones répondent à des besoins secondaires. L'accent doit être mis sur les besoins essentiels des pauvres.	Si les pauvres gagnent en autonomie ou s'enrichissent grâce au téléphone, ils peuvent exprimer leurs propres exigences et mieux répondre à leurs besoins essentiels.

Source : GrameenPhone, *Annual Report 1998*.

61. C. K. Prahalad, Professor of Corporate Strategy and International Business à l'Université du Michigan, et Stuart L. Hart, Professeur à la Kenan-Flagler Business School, à l'Université de Caroline du Nord et à Johnson School de l'Université Cornell ont longtemps prétendu que les quatre milliards les plus pauvres du monde pourraient représenter un potentiel commercial vaste et inexploité<sup>41</sup>. Ils remettent en question l'hypothèse habituelle selon laquelle les riches seront desservis par les entreprises alors que les gouvernements ou les ONG protégeront les pauvres et l'environnement, et ils préconisent des innovations radicales dans les technologies et les modèles d'entreprise. Leur analyse met en lumière un certain nombre de forces qui sous-tendent l'émergence d'un marché des biens et services au bas de la pyramide. Les professeurs Prahalad et Hart décrivent en détail les éléments nécessaires pour que fonctionne cette approche innovante. La création de pouvoir d'achat et l'accroissement du potentiel de création de revenu parmi les pauvres sont présentés comme prioritaires. En donnant accès au crédit, le micro-financement donne du pouvoir d'achat aux pauvres<sup>42</sup>. Les professeurs Prahalad et Hart soulignent également l'importance de forger de nouvelles alliances parmi tout un éventail d'institutions : pouvoirs publics, ONG ; collectivités locales, entreprises locales, institutions financières, etc.

62. GrameenPhone est un exemple vivant d'une entreprise qui est parvenue à repenser de façon fondamentale les plans d'entreprise habituels et à s'adapter à de nouveaux marchés, voire à en créer, comme l'illustrent trois de leurs produits et services :

<sup>41</sup> *Strategies for the Bottom of the Pyramid*, World Resources Institute, juillet 2000; disponible en ligne à l'adresse [www.digitaldividend.org/pdf/0203ar02.pdf](http://www.digitaldividend.org/pdf/0203ar02.pdf).

<sup>42</sup> Les participants à une session de la réunion annuelle du Forum économique mondial en 2003 ont conclu que les pauvres devaient avoir accès au micro-crédit et à la technologie pour les aider à devenir des consommateurs et des producteurs actifs : [www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/When%20Markets%20Fail,%20Who%20Responds%3F\\_2003?open](http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/When%20Markets%20Fail,%20Who%20Responds%3F_2003?open).

- Le Programme de téléphone de village est un bon exemple d'un modèle d'entreprise conçu pour un segment de clientèle spécifique et inhabituel, qui valide la stratégie élaborée par les Professeurs Prahalad et Hart. Le programme s'appuie sur un partenariat innovant entre le secteur privé et une organisation sans but lucratif. Le micro-crédit permet aux pauvres d'acquérir un téléphone et de vendre des services téléphoniques pour rembourser leur emprunt et gagner leur vie. Le surcroît de consommation compense les réductions tarifaires. Ce modèle s'est révélé une stratégie économique efficace. Outre le fait d'être commercialement viable aussi bien pour les opérateurs locaux que pour GrameenPhone, ce modèle a également des retombées pour les collectivités locales.
- Le service de mobile à mobile a été introduit pour compenser l'absence d'interconnexion avec le réseau téléphonique fixe appartenant à l'État de BTTB. Le fait de fournir des services de téléphonie mobile sans accès au réseau fixe n'a été expérimenté nulle part ailleurs dans le monde — comme le note M. Ola Ree : "C'était un pari"<sup>43</sup>. De fait, il s'est révélé un très grand succès, qui a démenti les nombreux sceptiques qui mettaient en doute la viabilité d'un tel modèle. Ce succès est le résultat d'une stratégie soigneusement élaborée : les faibles coûts de mise en place du service et une structure tarifaire attrayante, combinés à de faibles coûts d'infrastructure, ont permis à GrameenPhone de se positionner sur le segment inférieur du marché. Le service s'est révélé un très grand succès et en 2002 a drainé plus de 90 % de l'ensemble des abonnés. Il est maintenant en train d'être imité dans plusieurs pays en développement.
- Autre produit populaire proposé par GrameenPhone, un service à prépaiement appelé "Easy". Ce service donne aux consommateurs à faible pouvoir d'achat un accès au réseau, tout en réduisant les coûts administratifs pour l'entreprise.

63. Le partenariat de GrameenPhone est un bon exemple de la façon dont il est possible de faire "converger" les objectifs stratégiques des parties prenantes et de libérer le potentiel d'alliances de collaboration et d'ententes stratégiques d'un type nouveau pour exploiter le potentiel des TIC au service du développement, comme le recommande la Digital Opportunity Initiative<sup>44</sup> dans son rapport de 2001 qui décrit la création de situations "gagnant-gagnant" comme "essentielle" pour obtenir un engagement durable de toutes les parties nécessaires<sup>45</sup>.

64. Le succès du partenariat GrameenPhone repose sur la complémentarité des points forts de ses actionnaires :

- Telenor — ce partenaire privé engagé socialement apporte son expertise technologique et commerciale. Telenor a démontré son désir et son intérêt à l'égard de la création de nouveaux modèles d'entreprise pour s'adapter aux conditions socio-économiques locales.
- Grameen Telecom — le partenaire local apporte une solide et ancienne connaissance du secteur rural au Bangladesh, acquise par son organisation mère, la Banque Grameen, avec pratiquement 30 ans d'activités de micro-crédit dans le pays.
- Marubeni et Gonofone n'ont pas seulement apporté des financements ; ils ont également témoigné de leur engagement et de leur enthousiasme pour faire de l'opération un succès.

<sup>43</sup> Entretien, Dhaka, 5 février 2004.

<sup>44</sup> La Digital Opportunity Initiative (DOI) est un partenariat entre le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Accenture et la Markle Foundation, qui ont développé un cadre d'action sur les technologies de l'information et des communications (TIC) et le développement dans le cadre du processus du Groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies (Dot Force) du G8.

<sup>45</sup> *Creating a Development Dynamic*, Digital Opportunity Initiative, New York, 2001, p. 6; disponible en ligne à [www.opt-init.org/](http://www.opt-init.org/).

65. Par la diversité de ses acteurs et son engagement social, GrameenPhone remplit l'objectif de partenariat global exprimé dans la cible 18 de l'objectif 8 du millénaire pour le développement : « en coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous »<sup>46</sup>. Les réalisations de GrameenPhone confirment également le rôle pilote du secteur privé « dans le développement de réseaux d'information et de communication dans la société de l'information », sur lequel a insisté la Charte d'Okinawa sur la société mondiale de l'information<sup>47</sup>.

66. L'histoire de GrameenPhone met en lumière le rôle important de l'Etat dans la mise en place d'un environnement positif qui soutient les activités entreprises par les différents partenaires. Elle fait écho à la Charte d'Okinawa qui précise qu'il « appartient aux pouvoirs publics de mettre en place l'environnement réglementaire et le cadre d'action prévisibles, transparents et non discriminatoires, nécessaires à la société de l'information. »<sup>48</sup>

### Principaux enseignements

67. Le programme fournit un certain nombre d'enseignements qui pourraient être essentiels pour l'avenir des programmes de développement, le rôle de l'APD et les synergies possibles entre l'APD et l'IDE :

- Il faudrait prêter davantage d'attention à la maximisation des synergies entre les ressources existantes et à l'utilisation stratégique de l'aide comme catalyseur de l'investissement privé.
- Le partenaire local doit assumer un rôle pilote dynamique et prendre résolument à son compte le programme.
- Des synergies peuvent exister entre les objectifs commerciaux et les objectifs de développement : de bonnes affaires, c'est du bon développement.
- Il y a de bonnes raisons économiques pour que le secteur privé cible le bas de la pyramide.
- Les populations défavorisées ont un pouvoir d'achat.
- La combinaison adéquate de micro-crédit et de technologie peut aider les pauvres à devenir des producteurs et des consommateurs actifs.
- Des partenariats créatifs entre des acteurs à l'esprit ouvert, complémentaires et engagés peuvent produire des modèles efficaces pour un développement des services d'infrastructure au-delà des zones les plus immédiatement rentables.
- Il est possible de créer des situations avantageuses pour tous, de telle manière que tous les acteurs du partenariat en tirent profit.
- Il est impératif de trouver un partenaire local bien informé et solidement établi, pour pouvoir mettre sur pied des modèles de partenariat fiables et attirer parallèlement des investissements.
- Une approche imaginative et inventive peut faire de contraintes externes des débouchés commerciaux.

---

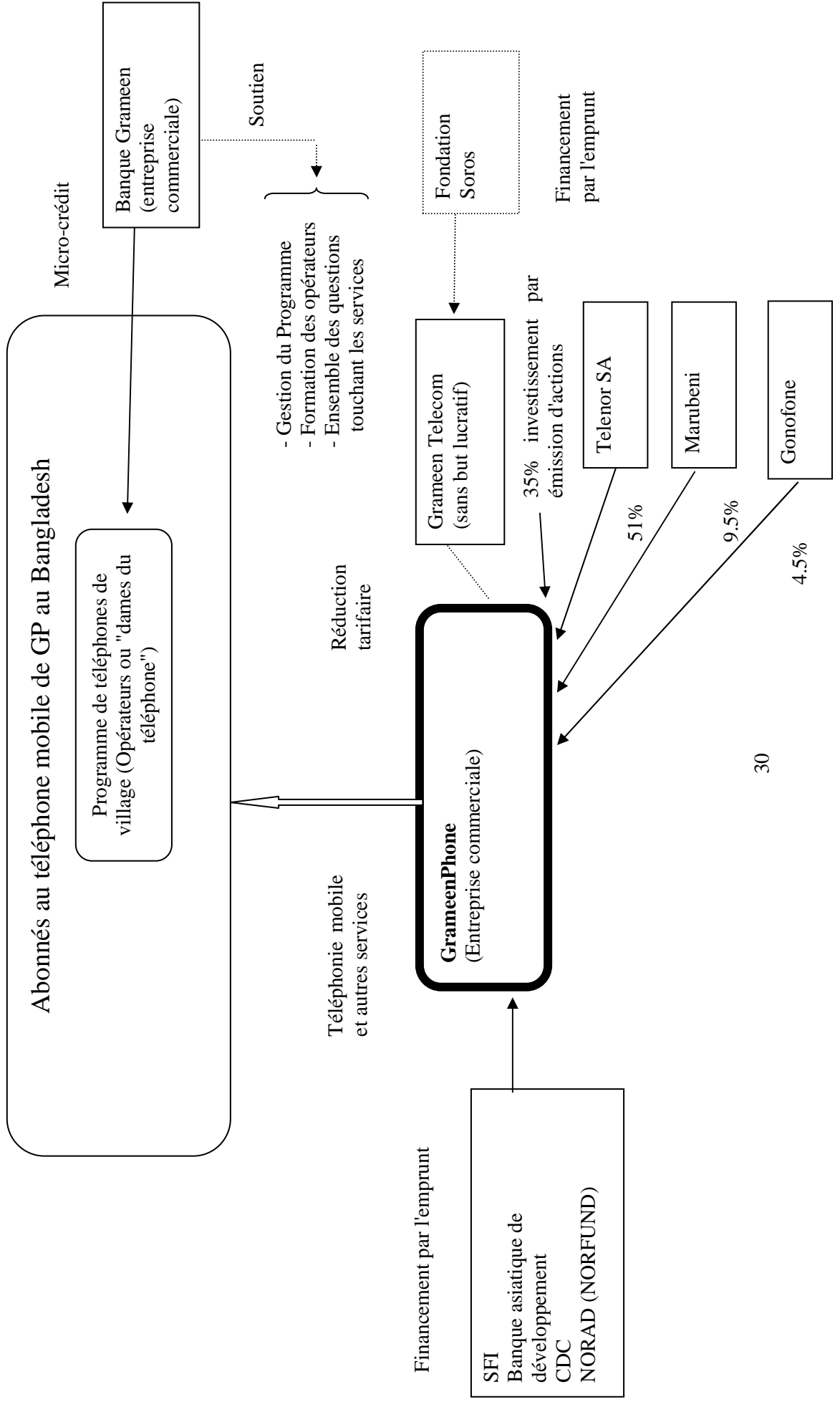
<sup>46</sup> Objectifs du millénaire pour le développement des Nations Unies, septembre 2000, disponible en ligne à : [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals)

<sup>47</sup> La Charte d'Okinawa sur la société mondiale de l'information, juillet 2000, disponible en ligne à : [www.g8.utoronto.ca/summit/2000okinawa/gis.htm](http://www.g8.utoronto.ca/summit/2000okinawa/gis.htm).

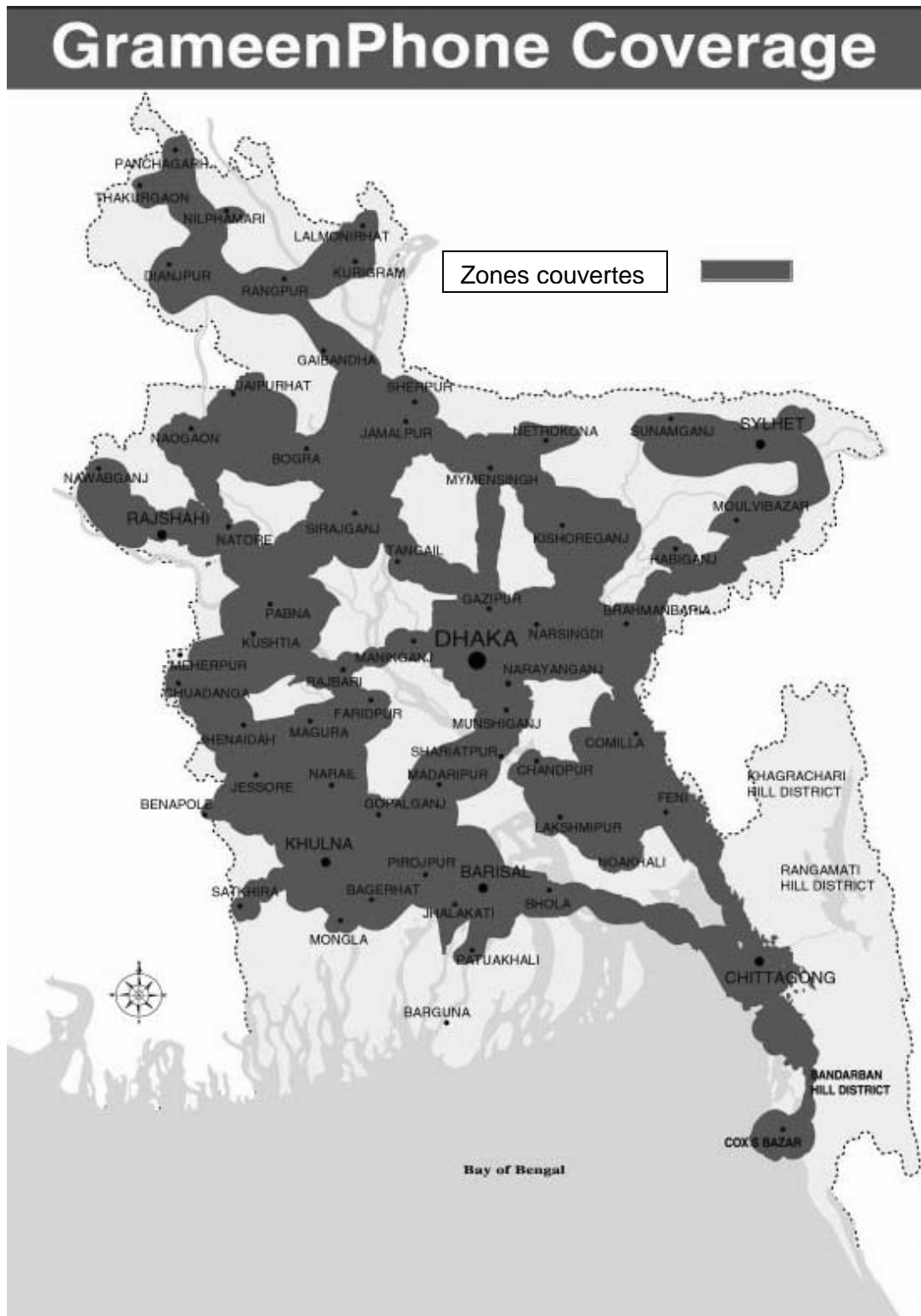
<sup>48</sup> *Ibid.*

- Les bailleurs de fonds pourraient partager les risques commerciaux de départ en fournissant des garanties financières et des conseils, en améliorant les conditions de fonctionnement du secteur privé et en apportant leur soutien au volet social de la mission du partenariat afin que les populations démunies fassent partie de la clientèle ciblée.
- Les conditions d'emprunt devraient demeurer flexibles pour laisser des possibilités d'expansion et éviter tout obstacle au développement de l'entreprise.
- Pour être concrétisées, les bonnes idées ont besoin d'un engagement fort ; les plans bien conçus doivent être complétés et épaulés par une excellence opérationnelle.
- L'activité économique stimule la motivation — la perspective de gains encourage les personnes illettrées à apprendre comment utiliser des technologies de pointe.
- Des partenariats similaires pourraient être reproduits pratiquement n'importe où, pour autant que l'on puisse identifier les partenaires adéquats et susciter des synergies efficaces.

**ANNEXE 1**  
**STRUCTURE DU PARTENARIAT DE GRAMEENPHONE LTD.**



ANNEXE 2  
ZONE DE COUVERTURE DE GRAMEENPHONE, 2002



Source: GrameenPhone, *Annual Report 2002*.

**ANNEXE 3**  
**MÉCANISMES INNOVANTS DE RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ DANS LE**  
**PROGRAMME DE TÉLÉPHONES DE VILLAGE DE GRAMEENPHONE LTD.**

**1. Disponibilité de micro-crédit pour donner du pouvoir d'achat aux personnes défavorisées**

Une personne, généralement une femme, achète un combiné téléphonique et un abonnement auprès de Grameen Telecom au moyen d'un prêt obtenu grâce au système de micro-crédit de la Banque Grameen. Le micro-crédit se caractérise par : 1) l'absence de garanties ; 2) le fait que sa clientèle est constituée essentiellement de personnes sans ressources (notamment des femmes) ; 3) le remboursement s'effectue par des versements fréquents.

**2. Recours à une organisation spécifique**

Le Programme de téléphones de village est administré par l'un des actionnaires de GrameenPhone : la société sans but lucratif Grameen Telecom, mise en place par la Banque Grameen. Grameen Telecom assure la gestion du programme, la formation des opérateurs (abonnés) et elle s'occupe ainsi de tous les problèmes liés aux services, avec un soutien important fourni par le réseau communautaire national de la Banque Grameen et la famille des organisations de la banque.

**3. Un système de réduction tarifaire qui profite à tous les acteurs**

Pour l'opérateur de services de télécommunications, GrameenPhone, les avantages sont : un revenu garanti sans aucun frais de facturation, le fait qu'il n'a pas à investir dans un réseau de vente et de facturation dans les zones rurales, etc.

Pour Grameen Telecom, les coûts administratifs du programme sont financés sans aucune aide.

Pour les opérateurs de téléphone de village, le système offre une possibilité d'activité commerciale grâce aux services de téléphonie mobile.

Les usagers n'ont pas à effectuer de déplacements longs et coûteux en ville où des services téléphoniques sont disponibles ; ils bénéficient également du tarif du marché, au lieu d'avoir à acquitter des tarifs surfacturés.

**4. Politique de gestion du Programme**

- Le Programme est régi par les règles strictes : critères pour le choix des opérateurs (propriétaire d'échoppe /implantation centrale dans les villages/antécédents financiers), pas de détournement du programme (quand un usage abusif est constaté, l'abonnement est immédiatement résilié), etc.
- Approche progressive dans les villages (évolution du monopole à la concurrence) : quand un téléphone mobile est introduit dans un village, l'opérateur bénéficie initialement d'un monopole, la concurrence étant progressivement introduite en temps opportun.

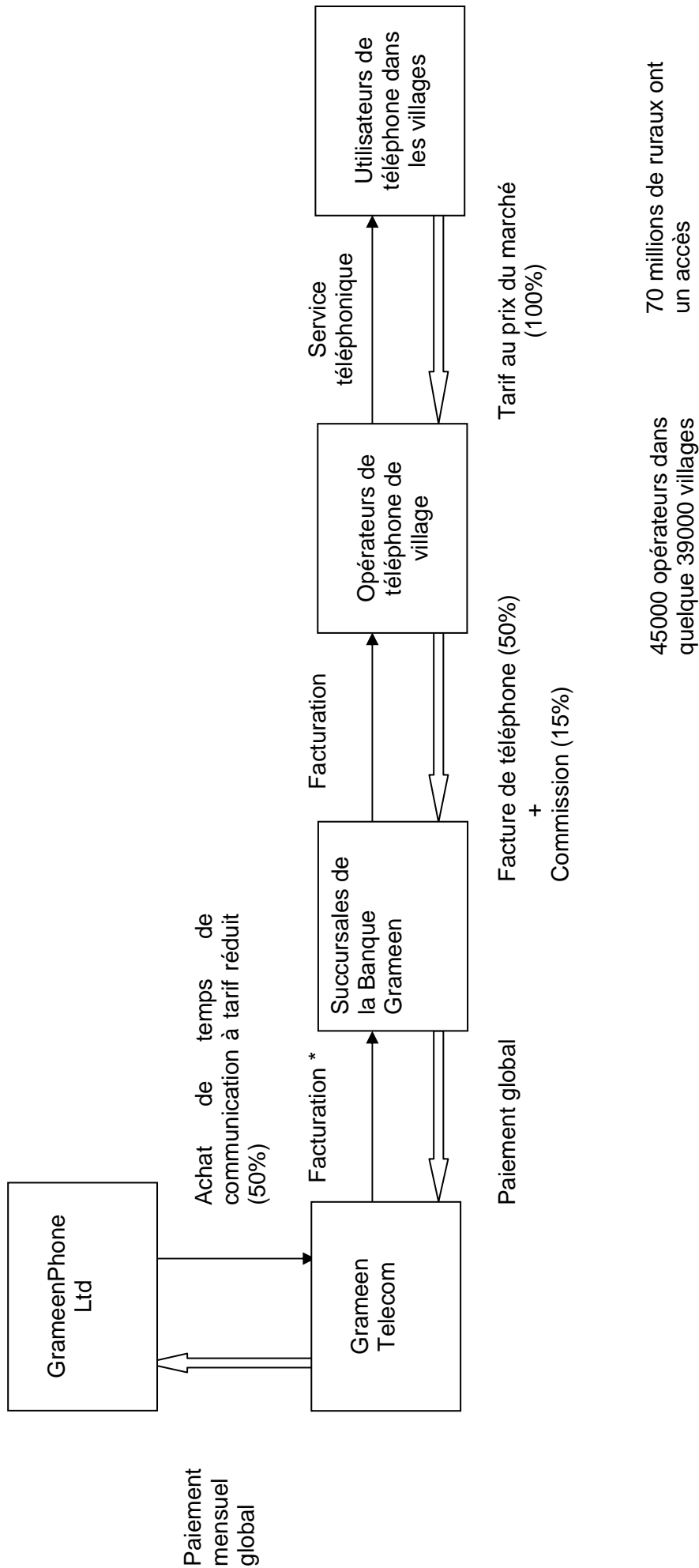
**5. Une couverture étendue garantie par GrameenPhone pour la desserte des villages (35 % du pays)**

- Location du réseau d'interconnexion en fibres optiques de 1 800 km des Chemins de fer du Bangladesh, qui couvre l'ensemble du pays, financée par la NORAD dans les années 1980.
- Augmentation du nombre des stations de base.

Les autres opérateurs de télécommunications ne proposent des services que dans les grande villes.



**ANNEXE 4**  
**SYSTÈME DE RÉDUCTION TARIFAIRE**



\* Factures traduites en bengali par Grameen Telecom

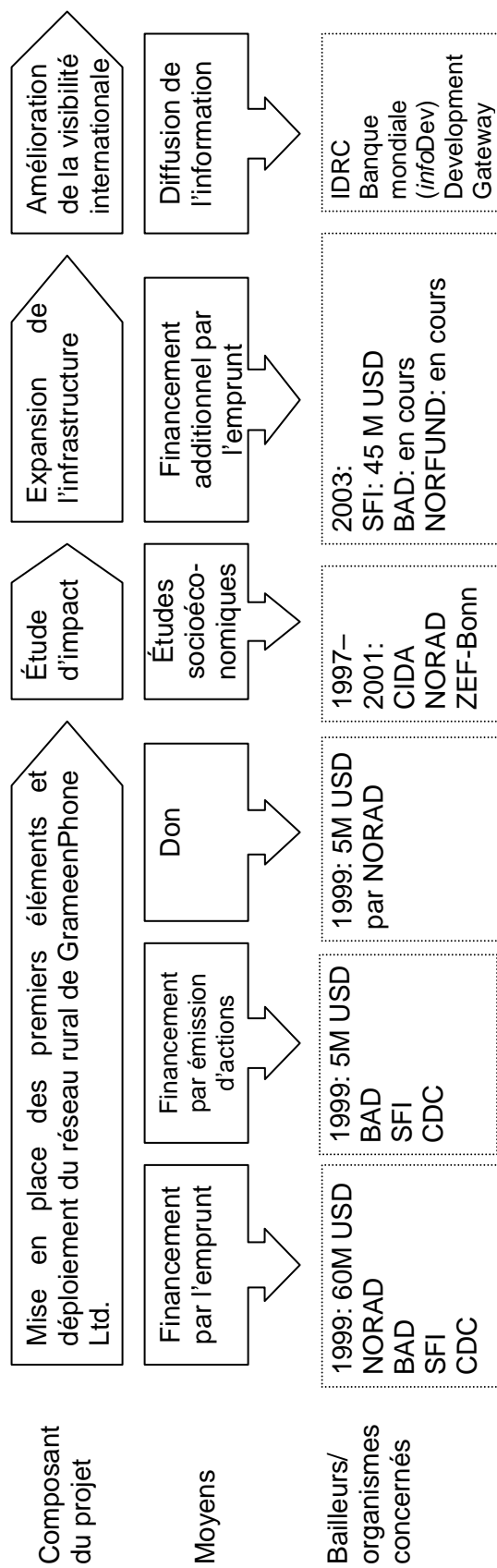
**ANNEXE 5  
STRUCTURE DES COÛTS POUR LES OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONE DE VILLAGE\***

Coût/profit	Facture téléphonique acquittée à Grameen Telecom (50%)	Commission versée à Grameen Telecom (15%)	Bénéfice marginal (35%)	
			Remboursement du prêt à Grameen Bank	Bénéfice net
Recettes	<p align="center">                     Utilisateur du téléphone      →      Opérateur du téléphone de village                      Tarif au prix du marché (100%)                 </p>			

\* Ce tableau a été préparé au moyen d'informations recueillies lors des entretiens.

## ANNEXE 6

## RÔLE DES BAILLEURS DE FONDS DANS LE PROGRAMME DE TÉLÉPHONES DE VILLAGE DE GRAMEEN

**Principaux rôles:**

Les bailleurs de fonds, notamment via le financement par l'emprunt, aident à la création et au développement de GrameenPhone par :

- le partage des premiers risques commerciaux, en fournissant des garanties financières et des conseils
- leur soutien à la mission sociale du partenariat, afin que les populations démunies fassent partie de la clientèle ciblée
- la réalisation d'études d'impact socioéconomique très utiles, qui ne font généralement pas partie des priorités du secteur privé

Il convient également de souligner en ce qui concerne la participation des bailleurs à de futurs projets similaires, pilotés par le secteur privé, que :

- les conditions d'emprunt doivent rester souples (éviter les conditions trop contraignantes) pour permettre le développement du projet en temps utile, et celles-ci ne doivent pas représenter un obstacle au développement<sup>49</sup>
- des liaisons d'interconnexion doivent être intégrées dans des projets d'infrastructure comme les chemins de fer ou les réseaux électriques
- les plans d'entreprise doivent comprendre un volet social en assumant les risques potentiels de la desserte de populations défavorisées<sup>50</sup>.

<sup>49</sup>

Entretien avec M. Ola Ree, Dhaka, 5 février 2004.

<sup>50</sup>

Entretiens avec le Professeur Yunus et M. Ola Ree, Dhaka, 4 et 5 février 2004.

## ANNEXE 7 QUELQUES CHIFFRES CLÉS SUR L'IMPACT DE GRAMEENPHONE SUR L'INVESTISSEMENT DANS L'ÉCONOMIE DU BANGLADESH

GrameenPhone représente l'un des plus gros investissements privés au Bangladesh et il apporte une contribution significative à l'économie du pays, notamment par ses investissements importants et soutenus, ses services d'infrastructure utiles, ses créations d'emploi, ses contributions fiscales et son rôle dans le développement rural.

- GrameenPhone a investi plus de 230 millions d'USD au Bangladesh<sup>51</sup>.
- GrameenPhone est la deuxième plus grosse entreprise en termes d'impôt sur les sociétés (après British American Tobacco Bangladesh Ltd), sa contribution ayant été de 284 millions d'USD de taxes au Bangladesh entre sa création en 1997 et le mois de mai 2003.

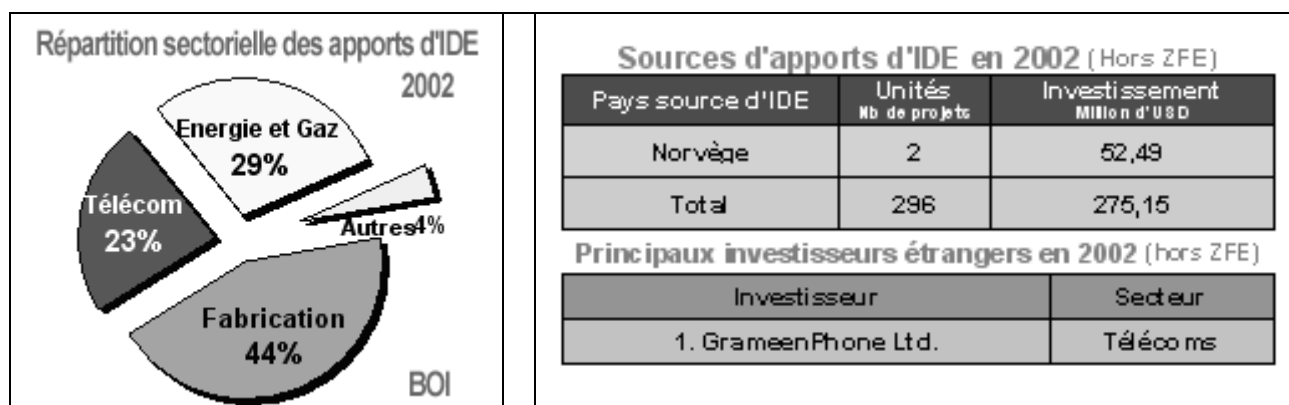
### **Apports d'IDE (investissement direct étranger) au Bangladesh**

- **Les apports totaux d'IDE** ont été de 322.8 millions d'USD pour l'année 2002 et de 287.7 millions d'USD pour les six premiers mois de 2003<sup>52</sup>
- **Le secteur des télécommunications a absorbé 23 % de l'IDE en 2002** (82.8 millions d'USD) et 13.4 % (38.5 millions d'USD) de l'IDE sur les six premiers mois de 2003.
- **La Norvège** a été le premier investisseur au Bangladesh en 2002, avec 19 % du total de l'IDE ; l'investissement norvégien a porté principalement sur le secteur des télécommunications.
- **GrameenPhone** a été le premier investisseur direct étranger au Bangladesh en 2002
- **Le réinvestissement**, notamment par GrameenPhone, a été important au Bangladesh, puisqu'il a représenté environ 31 % du total de l'IDE en 2002 et 34 % sur les six premiers mois de 2003. Le réinvestissement (partie des gains qui sont réinvestis dans l'économie locale, au lieu d'être rapatriés par les investisseurs directs) est capital, car il signale l'importance que les investisseurs étrangers donnent à l'expansion de l'économie locale et la confiance qu'ils ont dans son potentiel, et il encourage la création d'emplois locaux.

---

<sup>51</sup> Au mois de mai 2003 ([www.boibd.org/](http://www.boibd.org/)).

<sup>52</sup> Le premier recueil de données crédibles sur les apports effectifs d'IDE au Bangladesh a été effectué en février 2003 au moyen d'enquêtes couvrant l'année 2002, réalisées par le Conseil d'investissement du Bangladesh (BOI). Des données pour 2003 ont également été recueillies cette même année, bien qu'elles ne couvrent actuellement qu'une période de six mois, de janvier à juin. Les données présentées dans cette annexe sont extraites des deux enquêtes du BOI de 2002 et 2003.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aminuzzaman, S. M. (2002), “Téléphones cellulaires dans le Bangladesh rural: étude du téléphone de village de Grameen Bank”, in Andrea Goldstein and David O’Connor (Dir. pub.), *Commerce électronique et développement*, Etudes du Centre de Développement, No. 8, OCDE, Paris, pp. 181–198.
- Bayes, A., von Braun, J., and Akhter, R. (1999), “Village Pay Phones and Poverty Reduction: Insights from a Grameen Bank Initiative in Bangladesh”, *Information and Communications Technologies and Economic Development*, Vol. 8, ZEF-Bonn Discussion Papers on Development Policy, juin.
- Board of Investment – Bangladesh (2003), *Foreign Direct Investment in Bangladesh during 2002*, FDI Inflow Survey No. 1, Dacca.
- Board of Investment – Bangladesh (2004), *FDI in Bangladesh, January-June 2003*, FDI Inflow Survey No. 2, Dacca.
- Board of Investment – Bangladesh (2004), *Bangladesh Investment Review*, Vol. 1, Nos. 2 and 3, janvier.
- Bourrie, Sally Ruth (2000), “Viewing Communities as Customers”, *Wireless Week*, 4 septembre.  
[www.wirelessweek.com/article/CA5885?text=viewing+communities+as+customers&stt=001](http://www.wirelessweek.com/article/CA5885?text=viewing+communities+as+customers&stt=001)
- Camp, Jean, and Anderson, Brian L. (1999), “Telecommunications Re-regulation in Bangladesh: A Broadband Future Through a Development Initiative?”, *Regulatory Experience in Developing Nations*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge (Mass.).  
[www.ljean.com/files/INETGrameen5.html](http://www.ljean.com/files/INETGrameen5.html)
- Caspary, Georg, and O’Connor, David (2003), *Providing Low-Cost Information Technology Access to Rural Communities in Developing Countries: What Works? What Pays*, Centre de développement de l’OCDE, OCDE, Paris.  
[www.oecd.org/dev/technics](http://www.oecd.org/dev/technics)
- CTO (Commonwealth Telecommunications Organisation) ICT Development Agenda (2004), “Regional Roundup: GSM Reach One Billionth Customer by April 2004”, 2 février.  
[www.ictdevagenda.org/frame.php?dir=07&sd=10&sid=3&id=559](http://www.ictdevagenda.org/frame.php?dir=07&sd=10&sid=3&id=559)
- Digital Opportunity Initiative (DOI) (2001), *Creating a Development Dynamic: Final Report of the Digital Opportunity Initiative*, New York, juillet, p. 6.  
[www.opt-init.org](http://www.opt-init.org)
- Ambassade du Japon au Bangladesh, JICA Bangladesh Office, JBIC Representative Office in Dhaka, JETRO Representative Office in Dhaka (2003), *ICT (including Telecommunication) Sector Program in Bangladesh*, 28 octobre.
- Ghahremani, Y. (2001), “Iqbal Quadir: Opportunity Comes Calling”, *Asia Week*, 29 juin.  
[www.asiaweek.com/asiaweek/technology/article/0,8707,132167,00.html](http://www.asiaweek.com/asiaweek/technology/article/0,8707,132167,00.html)

Gouvernement du Japon (2000), *Charte d'Okinawa sur la société mondiale de l'information*, juillet.  
<http://www.g7.utoronto.ca/francais/2000okinawa/charte.html>

Gouvernement de la République populaire du Bangladesh, Ministère des Sciences et des technologies de l'information et des communications (2002), *National Policy on Information and Communication Technology (ICT)*, Dacca, octobre.

Gouvernement de la République populaire du Bangladesh, Ministère des Finances (2003), *Bangladesh Economic Review 2003*, pp. 49, 169 and 171.  
[www.gobfinance.org/previous\\_budget/economic\\_2003/economic\\_review\\_english.html](http://www.gobfinance.org/previous_budget/economic_2003/economic_review_english.html)

Grameen Telecom (2003), *Status of GrameenPhone*, Grameen Telecom, Dacca.

Grameen Telecom (2003), *Grameen Telecom – Empowering People Everywhere*, Grameen Telecom, Dacca.

Grameen Telecom (2003), *Village Phone Progress Report*, Grameen Telecom, Dacca.

GrameenPhone (1999), *Annual Report 1998*, GrameenPhone Ltd., Dacca.

GrameenPhone (2000), *Annual Report 1999*, GrameenPhone Ltd., Dacca.

GrameenPhone (2001), *Annual Report 2000*, GrameenPhone Ltd., Dacca.

GrameenPhone (2002), *Annual Report 2001*, GrameenPhone Ltd., Dacca.

GrameenPhone (2003), *Annual Report 2002*, GrameenPhone Ltd., Dacca.

GrameenPhone (1999), “GrameenPhone Signs Loan Agreement with IFC, ADB and CDC”, *Grameen Newsletter*, juillet.

Halvorsen, T. (2003), *Bangladesh and GrameenPhone*, presentation, Telenor, 14 octobre 2003.

SFI (Société financière internationale) (2003), “GrameenPhone II Project”, *Summary of Project Information (SPI)*, novembre.  
<http://ifcln001.worldbank.org/IFCExt/spiwebsite1.nsf/0/471e0128db4330e785256dd7005f49f2?OpenDocument>

SFI (2003), “GrameenPhone II Project”, *Environmental Review Summary*, novembre.  
<http://ifcln001.worldbank.org/IFCExt/spiwebsite1.nsf/0/ad54ce7043e106a485256dda007c64c8?OpenDocument>

Centre de recherches pour le développement international (2004), *A Dialogue on ICTs and Poverty: The Harvard Forum*, Video, IDRC@WSIS.

UIT (2003), *Rapport sur le développement des télécommunications dans le monde 2003*, Genève.  
[www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/main02.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/main02.pdf)  
[www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/cellular02.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/cellular02.pdf)

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2001), “Compte rendu du Forum mondial conjoint OCDE/PNUD/Banque mondiale, OCDE, Paris 5–6 mars 2001”, *Forum mondial de l'OCDE sur l'économie du savoir*, 17 avril.

- OCDE (2002), Andrea Goldstein and David O'Connor (Dir. pub.), *Commerce électronique et développement*, Etudes du Centre de développement, No. 8, Paris.
- OCDE (2003), "Intégrer les technologies de l'information et des communications dans les programmes de développement", *L'Observateur de l'OCDE*, Synthèses, novembre.
- OCDE (2004), ICTs and Economic Growth: The OECD Experience and Beyond, CD-Rom, mars.
- OCDE (2004), "A Dialogue on ICTs and Poverty: The Harvard Forum", *POVNET meeting*, 30–31 mars  
DCD/DAC/POVNET(2004)2.
- Prahalad, C. K., and Hart, S. L. (2000), *Strategies for the Bottom of the Pyramid*, World Resources Institute, juillet.  
[www.digitaldividend.org/pdf/0203ar02.pdf](http://www.digitaldividend.org/pdf/0203ar02.pdf)
- Quinn, S. (2004), "Iqbal Quqdir Connects His Classroom to the Lessons of Village Entrepreneurs", *In the News*, Center for Business and Government, Weil Hall, John Kennedy School of Government, Harvard University.  
[www.ksg.harvard.edu/cbg/news/iqbal\\_quadir100201.htm](http://www.ksg.harvard.edu/cbg/news/iqbal_quadir100201.htm)
- Richardson, D., Ramirez, R., and Haq, M. (2000), *Grameen Telecom's Village Phone Programme in Rural Bangladesh: A Multi-Media Case Study*, TeleCommons Development Group (TDG) (sponsored by CIDA), 17 mars.  
[www.telecommons.com/villagephone/contents.html](http://www.telecommons.com/villagephone/contents.html)
- Rothery R. (2001), "Phone Loan: Wiring Bangladesh – Without Wires", *ADB Review* April– June 2001.  
[www.adb.org/Documents/Periodicals/ADB\\_Review/2001/vol33\\_2/wired.asp](http://www.adb.org/Documents/Periodicals/ADB_Review/2001/vol33_2/wired.asp)
- Telenor (2002), *Annual Report 2001*, Oslo, p. 26.
- The-south-asian.com (2001), "Honoured at Davos 2001 – Iqbal and Anant, Global Leader for Tomorrow, Iqbal Quadir – Bringing information revolution to rural Bangladesh co-founder of Grameen Phone, Bangladesh", *the-south-asian.com*.  
[www.the-south-asian.com/Feb2001/Honoured\\_at\\_Davos\\_2001-4.htm](http://www.the-south-asian.com/Feb2001/Honoured_at_Davos_2001-4.htm)
- The-south-asian.com (2001), *Technology – a weapon to fight poverty*, the-south-asian.com.  
[www.the-south-asian.com/Feb2001/Tech-poverty1.htm](http://www.the-south-asian.com/Feb2001/Tech-poverty1.htm)
- World Resource Institute (2001), *What Works: Grameen Telecom's Village Phones*, June.
- SMSI (Sommet mondial sur la société de l'information) (2003), *Plan d'action*, 12 décembre.  
[www.itu.int/wsis/documents/doc\\_multi-en-1161|1160.asp](http://www.itu.int/wsis/documents/doc_multi-en-1161|1160.asp)
- Yunus, M. (1998), *Banker to the Poor*, The University Press, Dacca.
- Yunus, M. (2002), *Information Technology to Eliminate Global Poverty*, booklet, Grameen Bank, Dacca, octobre.
- Yunus, M. (2003), *Halving Poverty by 2015 – We Can Actually Make It Happen*, booklet, Grameen Bank, Dacca, mars.



Yunus, M. (2004), *Grameen Bank at a Glance*, booklet, Grameen Bank, Dacca, janvier.

Yunus, M. (2004), *Acceptance Speech on Petersberg Prize, Grameen Bank*, [www.grameen-info.org/bank/Acceptance.html](http://www.grameen-info.org/bank/Acceptance.html).

**SITES WEB**

- GrameenTelecom: [www.grameen-info.org/grameen/gtelecom/index.html](http://www.grameen-info.org/grameen/gtelecom/index.html)
- Marubeni Corporation: [www.marubeni.com](http://www.marubeni.com)
- MTN Ouganda: [www.mtn.co.ug](http://www.mtn.co.ug)
- Open Society Institute et réseau des Fondations Soros: [www.soros.org](http://www.soros.org)
- Groupe Telenor: [www.telenor.com](http://www.telenor.com)
- Page d'accueil d'Iqbal Quadir à l'Université d'Harvard: [http://ksqfaculty.harvard.edu/iqbal\\_quadir](http://ksqfaculty.harvard.edu/iqbal_quadir)