

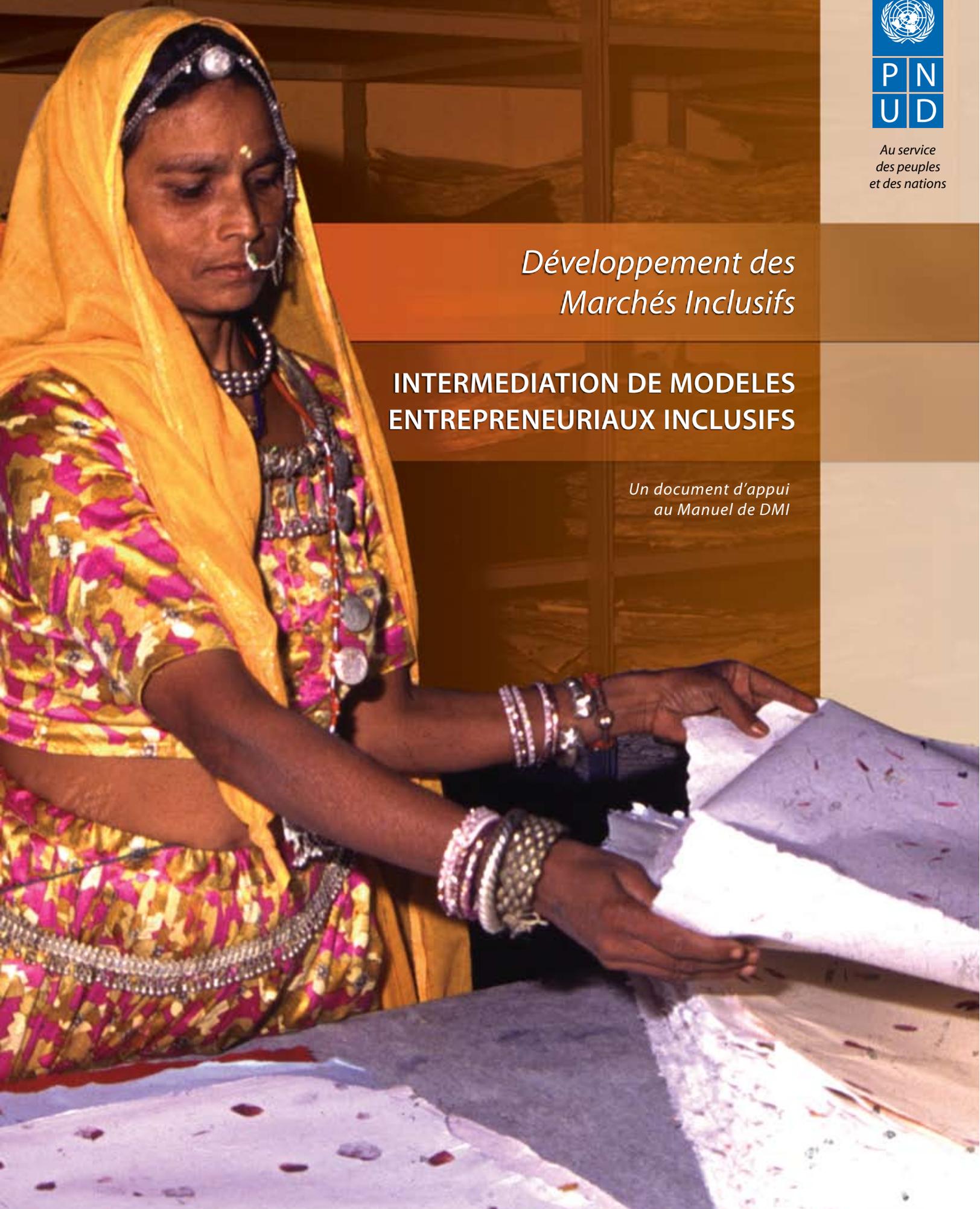


*Au service  
des peuples  
et des nations*

## *Développement des Marchés Inclusifs*

### **INTERMEDIATION DE MODELES ENTREPRENEURIAUX INCLUSIFS**

*Un document d'appui  
au Manuel de DMI*



**Division du Secteur Privé, PNUD: «Intermédiation de Modèles Entrepreneuriaux Inclusifs» (2010)**

Cette série comprend également les publications suivantes:  
Le Manuel de Développement des Marchés Inclusifs (2010)

Ainsi que les outils d'appui suivants:  
Division du Secteur Privé, PNUD: "Évaluation des marchés " (2010)  
Division du Secteur Privé, PNUD: "Guide d'Établissement de Partenariats" (2010)

Ce document a été produit par la Division du Secteur Privé du Bureau des Partenariats, PNUD  
Auteurs: Christina Gradl et Claudia Knobloch, Institut Emergia

Conception: Rodrigo Domingues

Tous droits réservés © 2010  
Programme des Nations Unies pour le Développement

One United Nations Plaza, New York, NY 10017, USA

Les opinions formulées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies, y compris le PNUD, ou de leurs États membres. Tous droits réservés. La reproduction ou la sauvegarde d'information intégrale ou en partie sous forme électronique, mécanique, par photocopie ou autre sans autorisation préalable du Programme des Nations Unies pour le développement est interdite.



P  
N  
U  
D

*Au service  
des peuples  
et des nations*

## *Développement des Marchés Inclusifs*

### **INTERMEDIATION DE MODELES ENTREPRENEURIAUX INCLUSIFS**

*Un document d'appui  
au Manuel de DMI*



## Préface

Ce manuel d'introduction est rédigé à l'intention des intermédiaires de modèles entrepreneuriaux inclusifs, les personnes qui mettent en place le réseau de connexion entre les entreprises, la société civile et les organismes de développement, entre le secteur privé et le développement humain, entre la stratégie d'entreprise et l'expertise du développement. Le rôle de l'intermédiaire est essentiel, même s'il est souvent à peine visible. Le succès pour un intermédiaire consiste à s'assurer l'appropriation par les entreprises et les organisations partenaires, et la création de modèles d'entreprise autonome et durable. Autrement dit, le succès pour un intermédiaire c'est quand il devient superflu. Et pourtant, les intermédiaires sont souvent des éléments catalyseurs car ils fournissent l'accès aux partenaires et aux ressources, une motivation permanente, l'appui et les conseils qui assurent le succès des modèles entrepreneuriaux. Nous espérons que ce manuel d'introduction peut les appuyer dans cet important effort.

Ce manuel d'introduction sur l'intermédiation des entreprises inclusives fait partie d'un effort plus large du PNUD visant à appuyer le développement des marchés inclusifs. Il est un complément au «Manuel de Développement des Marchés Inclusifs» du PNUD qui fournit l'orientation et le cadre généraux du travail d'appui du PNUD aux marchés afin de mieux profiter aux populations pauvres et contribuer à l'atteinte des OMD. Le travail d'intermédiation des modèles entrepreneuriaux inclusifs doit être replacé dans le contexte d'efforts de développement de marchés inclusifs plus larges.

Pour la première fois, ce manuel d'introduction fournit un ensemble d'outils et de savoir-faire spécifiquement destinés aux intermédiaires, et ne doit pas être considéré comme un document final et complet. Il s'agit plutôt d'une première étape vers la création d'un référentiel de connaissances nécessaires aux intermédiaires. Il s'appuie sur différentes sources : le rapport « Création de Valeur pour Tous » et la publication du PNUE «Vers un Triple Impact – Boîte à Outils pour l'Analyse d'Entreprises Durables dans les Pays en Développement » y sont présentés. D'autres publications sont référencées dans chaque chapitre.

Nous souhaitons à tous les lecteurs bonne chance dans leurs travaux et sommes impatients de recevoir tout commentaire.

# Table des Matières

---

	<b>PRÉSENTATION</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>CONCEPT</b>	<b>9</b>
1.1	Avantages .....	9
1.2	Développement .....	11
1.3	Terminologie .....	12
1.4	Modèle entrepreneurial et analyse de rentabilisation .....	15
1.5	Le rôle de l'entreprise inclusive pour le travail du développement .....	19
1.6	Durabilité de l'environnement .....	22
<b>2</b>	<b>OUTILS D'APPUI AUX ENTREPRISES POUR LES MODELES ENTREPRENEURIAUX INCLUSIFS</b>	<b>26</b>
2.1	Identification des opportunités .....	27
2.1.1	Proposition d'idées .....	27
2.1.2	Analyse du marché .....	31
2.2	Développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs .....	34
2.2.1	Utilisation de la matrice .....	35
2.2.2	Adaptation des produits et des processus .....	39
2.2.3	Investissement dans l'élimination des contraintes .....	41
2.2.4	Tirer parti des atouts des populations pauvres .....	43
2.2.5	Combinaison des capacités et ressources avec celles d'autres organisations .....	45
2.2.6	Engagement dans le dialogue politique avec les gouvernements .....	48
2.3	Mise en œuvre de modèles entrepreneuriaux inclusifs .....	49
2.3.1	Faciliter les partenariats .....	49
2.3.2	Faciliter le financement .....	52
2.4	Amélioration de l'impact .....	55
2.4.1	Compréhension des résultats .....	55
2.4.2	Planification future .....	61
<b>3</b>	<b>DEFIS ET SOLUTIONS DE L'INTERMEDIAIRE</b>	<b>65</b>
3.1	Développement d'un projet .....	65
3.1.1	Sensibilisation .....	65
3.1.2	Recherche de partenaires .....	67
3.1.3	Convaincre un partenaire potentiel .....	71
3.1.4	Choix d'un projet .....	74
3.2	Mise en œuvre d'un projet .....	77
3.2.1	Acquisition de financement .....	77
3.2.2	Recherche d'expertise technique .....	78
3.2.3	Organisation du projet .....	80
	<b>ANNEXE: RESSOURCES</b> .....	<b>83</b>

## Liste des Etudes de Cas

Exemple 1: Safaricom, Kenya - M-Pesa – De l'argent mobile pour une Afrique Développée .....	14
Exemple 2: BASF Grameen – Forces réunies pour des objectifs communs .....	18
Exemple 3: BASF SAFO – Lutte contre la malnutrition .....	21
Exemple 4: Project Cook Stove de BSH – Amélioration de la santé, réduction des dommages environnementaux .....	24
Exemple 5: Bionexx – Satisfaction des besoins mondiaux avec les ressources locales .....	29
Exemple 6: MicroEnergy – Mise en lumière des besoins énergétiques .....	33
Exemple 7: ANZ Bank Fiji – Apporter les services bancaires aux populations financièrement exclues .....	37
Exemple 8: Allianz and CARE International – Coopération pour servir les populations pauvres .....	51
Exemple 9: Manila Water Company – Suivi des résultats pour une amélioration continue .....	59
Exemple 10: Honey Care Africa – Des sucreries en petites portions mais avec de gros impacts .....	63
Exemple 11: Réseaux du Pacte Mondial des Nations Unies – Plateforme d'apprentissage à travers le monde .....	67
Exemple 12: Business Fights Poverty – Un réseau dédié aux modèles d'affaires inclusifs .....	70
Exemple 13: Business Call to Action – Mobilisation des entreprises en faveur de l'Entrepreneuriat inclusif .....	73
Exemple 14: Initiative SEED – Choix de modèles entrepreneuriaux inclusifs prometteurs .....	75
Exemple 15: S.E.VEN Fund et Pioneers of Prosperity – Investir dans le leadership éclairé .....	78
Exemple 16: KARL STORZ, GIZ et UNU pour la santé des femmes en Inde – Planification, exploitation et évaluation d'une entreprise inclusive .....	82

## Liste des Figures

Figure 1: Termes utilisés dans le domaine de l'entreprise inclusive .....	12
Figure 2: Modèle entrepreneurial .....	16
Figure 3: Analyse de cas (version améliorée) .....	17
Figure 4 Niveaux de développement du marché inclusif .....	20
Figure 5: Perspective systémique sur le modèle entrepreneurial .....	23
Figure 6: Ligne de mire d'opportunité .....	27
Figure 7: Matrice de stratégie de modèle entrepreneurial inclusif .....	34
Figure 8: Matrice de DED du projet de la banque ANZ à Fidji .....	37
Figure 9: Trois étapes pour la compréhension des résultats .....	55
Figure 10: Tableau de cartographie des résultats .....	57
Figure 11: Quatre étapes du cadre de mesure d'impact de WBSCD .....	58
Figure 12: Facteurs déterminants de réussite .....	61
Figure 13: Matrice de priorisation .....	75



## Présentation

---

L'**objectif** de ce manuel introductif est de doter le PNUD, les intermédiaires du secteur privé et les autres d'informations et d'outils essentiels nécessaires pour la mise en place de modèles entrepreneuriaux inclusifs avec les entreprises et les autres partenaires. Les intermédiaires seront capables:

- D'acquérir des outils pratiques pour appuyer le développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs en coopération avec les entreprises
- D'apprendre à prendre en considération le point de vue de l'entreprise et d'acquérir des arguments efficaces
- De s'informer sur les exemples existants d'entreprises inclusives, les approches des intermédiaires et les organisations d'appui, et
- De trouver des idées pour faire face aux défis très répandus rencontrés par les intermédiaires.

Un **intermédiaire**, comme il est conceptualisé dans ce manuel introductif, facilite les partenariats entre la société civile, les secteurs public et privé. Les activités d'un intermédiaire peuvent notamment comporter le parrainage de partenaires potentiels, des recherches sur le contexte et la faisabilité, le renforcement des capacités des organisations participantes, en agissant en tant que parrain afin d'assurer le progrès de l'initiative globale et le suivi de la mise en œuvre de nouveaux partenariats.

Les **modèles entrepreneuriaux inclusifs** incluent les populations pauvres dans les chaînes d'approvisionnement d'une entreprise en tant que salariés, producteurs et propriétaires d'entreprises ou en développant des produits et des services nécessaires aux populations pauvres, à un coût abordable. Ici, développement humain et développement de l'entreprise vont ensemble. La durabilité, également à l'égard des ressources naturelles, est inhérente au concept.

Les modèles entrepreneuriaux inclusifs prennent place à **la croisée de l'entreprise et du travail du développement**. Dans de nombreux cas, le secteur privé et les organisations de développement collaborent en tant que partenaires. Les collaborations intersectorielles ont leurs propres défis: des motivations organisationnelles différentes, des attentes et des discours qui doivent se rejoindre, des objectifs différents qui doivent être unis derrière un projet.

**Les intermédiaires peuvent jouer un rôle essentiel** dans le développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs: ils comprennent le monde du développement autant que celui de l'entreprise et agissent comme des catalyseurs et les tissus qui relient ces mondes.

Ils peuvent appuyer le développement de l'entreprise à toutes les étapes, depuis l'évaluation du marché et les études de faisabilité, en passant par le développement d'un modèle entrepreneurial approprié, jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation.

Souvent, les intermédiaires utilisent leurs propres ressources, leur expérience et leur intuition, lors de la mise en place des modèles entrepreneuriaux inclusifs. Mais l'élaboration de modèles entrepreneuriaux est une tâche complexe: les modèles entrepreneuriaux établis sont rarement efficaces dans les bidonvilles et les villages où vivent les populations pauvres et où le triple plancher doit être pris en considération à tout moment.

**De bons exemples, de meilleures pratiques et des outils d'analyse** peuvent aider les intermédiaires à relever ces défis de manière plus efficace. Ils leur fournissent également la documentation nécessaire pour former le personnel au sein de leurs propres organisations et des associations d'entreprises.

#### **Le manuel comprend trois parties:**

- La première partie explique l'idée qui sous-tend l'entreprise inclusive
- La deuxième partie présente quelques outils qui, tout au long du cycle de projet, aident les intermédiaires à appuyer le développement des entreprises inclusives.
- Le dernier chapitre montre la manière dont les intermédiaires peuvent répondre aux défis communs dans leur travail quotidien.

Chaque chapitre est illustré par une étude de cas et se termine par quelques questions de réflexion et d'autres références.

# 1 Concept

---

Les **modèles entrepreneuriaux inclusifs** incluent les populations pauvres dans les chaînes d’approvisionnement d’une entreprise en tant que salariés, producteurs et propriétaires d’entreprises ou en développant des produits et des services nécessaires aux populations pauvres à un coût abordable.

Ces modèles entrepreneuriaux peuvent être élaborés par les entrepreneurs ou au sein de grandes ou petites entreprises existantes. Ils peuvent être impulsés par des acteurs du pays où ils sont mis en œuvre ou par des acteurs extérieurs, que ce soit de pays développés ou en développement. Ils peuvent aussi être développés à travers l’initiative d’organisations à but non-lucratif ou publiques. En fait, le contexte institutionnel, même s’il influe sur les opportunités et les contraintes que rencontre un modèle entrepreneurial, est insignifiant pour l’approche en soi-même.

Les approches entrepreneuriales Inclusives sont entreprises dans un contexte de marché élargi et sont facilitées par l’existence d’un environnement favorable et des capacités nécessaires pour des activités de marché équitables et transparentes. En faisant l’intermédiation de modèles entrepreneuriaux inclusifs, Il est important de penser à faire face aux contraintes de l’ensemble du secteur ou du marché pour mieux fonctionner et être plus inclusif. Les entreprises inclusives et les marchés inclusifs vont ensemble, et sans un fonctionnement d’ensemble et des marchés inclusifs, il est difficile pour les modèles entrepreneuriaux individuels d’être mis à niveau et reproduits par d’autres acteurs du marché.

## 1.1 Avantages

Les modèles entrepreneuriaux inclusifs dressent des ponts entre les entreprises et les populations pauvres pour un avantage mutuel qui va au-delà de bénéfices et de revenus immédiats plus élevés.

Les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité à maints égards:

- **Création de nouveaux marchés:** La demande de produits et services dans les pays en développement est croissante et largement insatisfaite. Les entreprises peuvent élargir leur clientèle dans les marchés émergents qui favoriseront la croissance future, lorsque les économies industrialisées seront saturées.
- **Renforcement des chaînes d’approvisionnement:** les entreprises peuvent élargir et renforcer leur chaîne d’approvisionnement en incluant de nouveaux fournisseurs dans leurs activités commerciales. Certains d’entre eux peuvent offrir des produits ayant une qualité particulière (par exemple bio ou artisanaux) ou de moindre coût que les fournisseurs traditionnels.

- **Amélioration de la réputation:** L'impact social créé par les entreprises inclusives augmente la réputation des entreprises et renforce la confiance chez les clients, les ONG ou les investisseurs.
- **Stimulation de l'innovation ::** Des conditions spéciales de marché exigent des produits, des opérations et des modèles entrepreneuriaux adaptés. Leur développement exige un regard neuf et différent sur les opérations classiques et stimule l'innovation.
- **Fidélisation des employés:** les employés attendent de leur employeur une bonne présence sociale et s'identifient beaucoup plus à une entreprise contribuant activement au progrès social. Une entreprise inclusive peut être utilisée comme une opportunité pour le bénévolat d'entreprise, la formation ou les échanges de cadres.

Les populations pauvres en bénéficient de plusieurs façons:

- **Satisfaction des besoins de base:** les modèles entrepreneuriaux inclusifs apportent aux personnes vivant dans la pauvreté les biens vitaux comme l'eau potable, des aliments nutritifs, des soins de santé ou des logements sûrs.
- **Accroissement de la productivité:** Les personnes vivant dans la pauvreté peuvent accroître leur productivité lorsqu'ils ont accès à l'électricité, au téléphone ou à l'Internet. Ces outils leur permettent d'organiser leur vie quotidienne de manière plus efficace et ouvrent de nouvelles opportunités pour les petites entreprises. Elles peuvent également acquérir de nouvelles compétences quand elles sont intégrées en tant que fournisseurs ou entrepreneurs.
- **Création de revenus:** Les agriculteurs, les pêcheurs et les artisans peuvent accéder à de nouveaux canaux de vente, la demande de services augmente et de nouveaux emplois sont créés – ce qui augmente le revenu total. En outre, des produits moins chers accroissent le revenu réel.
- **Autonomisation:** de nouvelles opportunités et formes de collaboration de marché (comme les coopératives ou les associations de consommateurs) habilite les gens à prendre leur vie en main.

Trois types de modèles entrepreneuriaux inclusifs peuvent être distingués:

La personne pauvre	Avantage pour l'entreprise	Avantage pour la personne pauvre	Exemple
Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des chaînes d'approvisionnement</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Amélioration du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des revenus</li> <li>• Renforcement des compétences</li> <li>• Autonomisation des communautés</li> </ul>	Bionex, Malaria production de médicaments à Madagascar (décrite à la page 26)
Consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement de nouveaux marchés</li> <li>• Croissement des revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissement de la productivité et de la qualité de la vie</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Choix et Expression</li> </ul>	M-Pesa, Mobile banque par Safaricom au Kenya (décrit à la page 13)
Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargissement et Réalisation d'une Croissance rapide</li> <li>• Approfondissement du marché pénétration et accroissement des ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités de revenu</li> <li>• Compétences</li> <li>• Habilitation</li> </ul>	Honeycare : Production de miel durable par les petits exploitants agricoles, Kenya (décrite à la page 55)

## 1.2 Développement

En 2002, la stratégie du gourou CK Prahalad a montré aux chefs d'entreprise «La Fortune au Bas de la Pyramide». Sa proposition: les entreprises pourraient entrer dans le «marché inexploité de 4 milliards de consommateurs à faibles revenus dans les marchés en développement. Les consommateurs, à leur tour, pourraient bénéficier d'un meilleur accès aux biens et aux services ainsi qu'aux possibilités de création de revenus liés à cette pénétration. L'idée était frappante et a suscité non seulement d'intenses débats et recherches académiques, mais aussi l'intérêt de nombreux cadres, conduisant souvent à des initiatives concrètes pour explorer ce marché.

Les organisations de développement comme le PNUD et le DFID avaient commencé à coopérer avec des entreprises quelques années plus tôt dans le but d'exploiter le pouvoir de l'entreprise pour le développement. En 1999, Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU à l'époque, avait lancé le Pacte Mondial en tant que plateforme visant à inspirer et favoriser des pratiques d'entreprise responsables, conformément aux objectifs de développement. En 2002, le PNUD a créé l'initiative de «Développement de l'Entreprise Durable» (DED) visant à soutenir les entreprises de manière efficace dans la planifica-

tion et la mise en œuvre de modèles entrepreneuriaux inclusifs. Aujourd’hui, la plupart des bailleurs de fonds ont des programmes ayant pour but d’intéresser les entreprises au développement. Les ONG comme CARE ou OXFAM ont réussi à mettre en place des coopérations qui leur sont propres. Et des concours comme l’initiative SEED ou le BiD Challenge identifient et appuient des initiatives locales prometteuses.

Auparavant, les entreprises avaient déjà collaboré avec les organisations de développement, mais rarement dans leurs activités de base et dans une perspective de développement des entreprises. Les facteurs qui sous-tendaient les projets étaient essentiellement philanthropiques. La nouvelle approche mettant l’accent sur l’expansion des activités essentielles d’une entreprise dans les marchés à faible revenu a augmenté les enjeux pour les deux côtés: les entreprises ne considèrent pas «les entreprises inclusives» juste comme des projets périphériques de RSE, mais comme devant conduire vers les marchés futurs. Pour les praticiens du développement, la coopération avec les entreprises constitue une possibilité de réaliser un impact à grande échelle.

### 1.3 Terminologie

Plusieurs concepts tournant autour de l’idée d’inclure les personnes en situation de pauvreté dans les processus entrepreneuriaux existent. Certains sont plus axés sur le côté du consommateur, d’autres sur l’aspect du producteur. Certains sont principalement utilisés par les gens d’affaires, d’autres par les experts du développement. L’entreprise inclusive est également utilisée par les deux parties et prend en considération à la fois le côté du producteur et celui du consommateur. La figure 1 donne un aperçu des termes les plus importants:

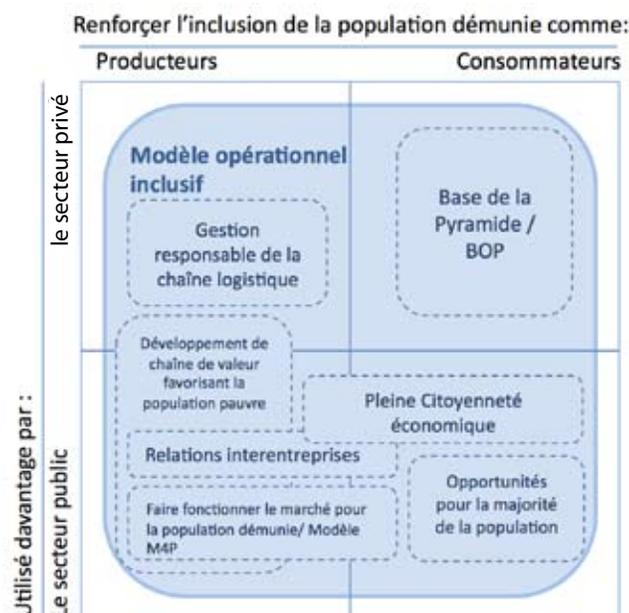


Figure 1: Termes employés dans le domaine de l’entreprise inclusive

- **Entreprise inclusive** – fait référence à l'inclusion des personnes vivant dans la pauvreté comme producteurs, consommateurs, employés ou partenaires d'entreprise le long de la chaîne de valeur. Ce terme est utilisé par l'alliance entre le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et l'Organisation néerlandaise de développement SNV, ainsi que par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le cadre de l'«Initiative de Développement des marchés Durables». L'organisation à but non lucratif Ashoka emploie le terme Citoyenneté Économique Entière (Full Economic Citizenship / FEC) pour ce concept.
- **Base de la Pyramide** – décrit l'idée de vendre des produits et des services aux personnes en situation de pauvreté pour éradiquer la pauvreté et exploiter de vastes marchés. Le marketing se trouve au centre de l'intérêt. La Banque interaméricaine de développement (BID) appelle cette démarche Opportunités pour la Majorité.
- **Facilitation des liens commerciaux** – explorent les possibilités qui naissent de l'inclusion des petits exploitants agricoles et des petites entreprises dans les pays en développement. L'International Business Leaders Forum (IBLF), la Société Financière Internationale (SFI) et la Harvard Kennedy School organisent des forums de dialogue sur ce sujet.
- **Faire fonctionner les marchés en faveur des populations pauvres (Making markets work for the poor / MMW4P / M4P)** - décrit les efforts des acteurs de développement tels que le SIDA ou le DFID pour restaurer et établir des structures de marché viables qui favorisent la création de revenus et améliorent le niveau de vie.
- **Développement des Marchés Inclusifs (DMI)** est l'approche du PNUD pour appuyer les marchés à être plus accessibles et avantageux pour les populations pauvres et exclues. Alors qu'il est semblable à des concepts tels que le M4P étant donné qu'il adopte une approche plus large de marché, il met l'accent sur l'engagement auprès des entreprises afin de faciliter les approches entrepreneuriales inclusives comme une partie importante des efforts visant à rendre les marchés inclusifs. Il insiste également beaucoup sur la durabilité environnementale et l'inclusion des femmes.
- **Développement de chaîne de valeur en faveur des populations pauvres** – est employé par les acteurs de développement pour décrire l'inclusion des petits exploitants agricoles dans la chaîne de valeur.
- **Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement** – résume les méthodes de gestion pour l'organisation durable de la chaîne d'approvisionnement. Un accent est mis sur l'inclusion équitable des microproducteurs, par exemple, pour les produits agricoles.

Deux concepts se présentent souvent dans le cadre de l'entreprise inclusive:

- **Entreprise sociale** – décrit les entreprises poursuivant principalement des objectifs sociaux et utilisant des approches entrepreneuriales à cet effet.
- **Responsabilité (Sociale) des Entreprises (RE/RSE)** – décrit la responsabilité d'une entreprise en tant qu'entreprise citoyenne, pour contribuer à la société et minimiser **les effets négatifs de ses opérations**. Certaines entreprises s'engagent dans des projets essentiellement philanthropiques, d'autres mettent l'accent sur la gestion durable de leurs opérations. Le caractère d'Inclusion des «entreprises Inclusives» commence souvent dans le service de la RSE.

### **Exemple 1: Safaricom au Kenya - M-Pesa – de l'argent mobile pour une Afrique développée**

Seulement 23 pour cent des Kenyans ont accès à un compte bancaire. Les autres vivent dans une économie monétaire. Ils ne peuvent pas déposer d'argent en toute sécurité ou transférer de l'argent de manière fiable et à faible coût. Les services financiers non-bancaires sont généralement très coûteux – les commissions de transferts d'argent peuvent s'élever jusqu'à 45 pour cent. Par ailleurs, le manque de compte bancaire empêche souvent les gens de conclure des contrats, par exemple avec les services publics. Dans le même temps, les téléphones mobiles sont largement répandus au Kenya: près de 80 pour cent avaient accès au téléphone mobile en 2007.

Lorsque Safaricom - la compagnie de téléphone leader du Kenya - a commencé son système de paiement mobile M-Pesa en Mars 2007, elle visait ces personnes non bancarisées ayant accès au téléphone mobile. La société a développé un réseau d'agences - de petites boutiques, des kiosques ou même des coiffeurs - qui agissent comme des points de liquidités. Les clients de M-Pesa peuvent acheter du temps de communication à l'un de ces agents et le transférer, soit à d'autres utilisateurs ou à un autre agent, chez qui le destinataire peut récupérer l'argent. Ainsi, les clients de M-Pesa bénéficient de tous les avantages d'un système bancaire normal: l'argent est transféré d'un compte M-Pesa à un autre en toute sécurité, rapidement et à un prix très bas. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises permettent à leurs clients de payer leurs factures de cette façon.

L'activité de M-Pesa s'est rapidement élargie. En Janvier 2010, M-Pesa comptait plus de 9 millions de clients, soit près de 17 000 agents M-Pesa et un volume mensuel de transactions entre pairs de plus de 300 millions \$ US

*Source: Safaricom ([www.safaricom.co.ke](http://www.safaricom.co.ke))*

---

1 Voir le Manuel de Développement des Marchés Inclusifs, PNUD, 2010

### **Posez – vous les questions suivantes:**

- Connaissez-vous des exemples d'entreprises inclusives?
- Dans vos exemples, comment les entreprises et les populations pauvres en tirent-elles profit?
- Y a-t-il également des risques quand on travaille avec des entreprises pour le développement?

### **Lectures complémentaires:**

CK Prahalad and Stuart Hart (2001) The Fortune at the Bottom of the Pyramid.

Business + Strategy 26 : 1-14.

IFC and WRI (2008) The Next 4 Billion

UNDP (2008) Creating Value for All – Strategies for Doing Business with the Poor

UNDP (2010) The MDGs: Everyone's Business, September 2010

## **1.4 Modèle entrepreneurial et analyse de rentabilisation**

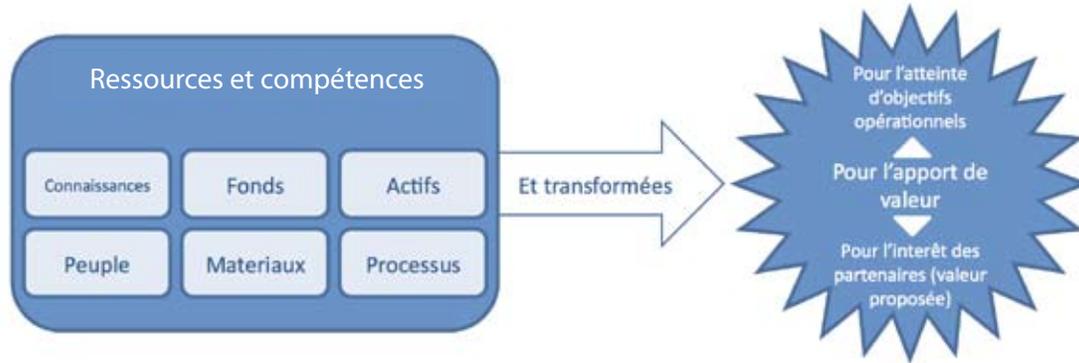
«Le modèle entrepreneurial» et l'«analyse de rentabilisation» sont des termes fréquemment employés dans le secteur privé. Ils font référence tous deux à la description conceptuelle de la façon dont une entreprise crée de la valeur. Alors que le modèle d'entreprise décrit les processus d'atteinte de certains objectifs, l'analyse de rentabilisation est davantage axée sur les coûts et avantages de l'entreprise.

Généralement, les sociétés se trouvent dans une situation de concurrence, dans laquelle elles doivent s'améliorer en permanence pour rester rentable. Pour développer davantage leurs activités, certaines questions stratégiques de base ont besoin de réponse: Comment créer de la valeur? Comment faire des profits? Comment maintenir un avantage concurrentiel? Le modèle d'affaires et l'analyse de rentabilité répondent à ces questions.

### **Modèle entrepreneurial**

**Le modèle entrepreneurial décrit la manière dont une entreprise crée de la valeur.**

La valeur est créée quand un produit ou service est utilisé. L'utilisateur perçoit une valeur et est prêt à payer pour elle dans une mesure proportionnelle. Si la somme que le client est prêt à payer excède le coût de fourniture du bien ou du service au client, l'entreprise réalise un bénéfice. La Figure 2 et les explications ci-dessous fournissent un cadre conceptuel d'un modèle entrepreneurial.



**Figure 2: Modèle entrepreneurial**

La **proposition de valeur** capture la promesse qu'une société fait à ses clients. Elle décrit une solution à un problème ou une réalisation des objectifs du client et peut à la fois être liée à la qualité de vie et à leurs objectifs sociaux, politiques et environnementaux. Par exemple, un produit alimentaire pourrait promettre d'améliorer la situation sanitaire du consommateur ou d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs impliqués dans la production.

La création de valeur peut être considérée comme un **processus de transformation**. Les ressources sont transformées en quelque chose requis par quelqu'un. Le modèle entrepreneurial décrit les processus par lesquels les ressources sont regroupées et transformées. Par exemple, l'entreprise peut acheter du riz entier auprès d'agriculteurs locaux. Elle traite et emballe ensuite le riz et le vend à des magasins d'aliments naturels. Le modèle entrepreneurial, explique non seulement les tâches dont l'entreprise se charge, mais aussi la manière dont ces processus interagissent avec d'autres acteurs, comme les agriculteurs ou les magasins d'aliments naturels.

Grâce à cette activité de création de valeur, l'entreprise peut atteindre ses **propres objectifs**. La rentabilité n'est que l'un de ces objectifs. Une entreprise (ou plutôt ses dirigeants) poursuit généralement différents objectifs, depuis le fait d'apporter une contribution à la société jusqu'à la création d'opportunités pour les employés ainsi que l'épanouissement personnel. Ces objectifs influent sur la façon dont l'entreprise est gérée et développée.

### **L'Analyse de rentabilisation**

L'analyse de rentabilisation décrit la justification d'une certaine entreprise d'un point de vue **coûts-avantages**. Elle énumère tout ce que l'entreprise doit investir pour répondre à sa proposition de valeur et tout ce qu'elle peut attendre en retour. Tous les postes sont généralement exprimés en termes financiers. Si les bénéfices dépassent les coûts, l'entreprise est rentable.

**Autant les coûts que les avantages peuvent aller au-delà des mesures purement financières** comme le montre la figure 3.



**Figure 3: Analyse de rentabilisation (version améliorée)**

- **Les avantages** peuvent concerner tous les différents objectifs primaires et secondaires d'une entreprise, de l'élargissement du marché au maintien de bonnes relations avec les parties prenantes. Une entreprise est une initiative basée sur le long terme. Pour être en mesure de mettre en œuvre le modèle entrepreneurial, de bonnes relations avec toutes les parties prenantes (employés, clients, décideurs, et la société) sont essentielles. Les modèles entrepreneuriaux inclusifs peuvent souvent aider à renforcer ces relations.
- **Les coûts** doivent comprendre non seulement le coût d'investissements et les dépenses de fonctionnement mais aussi la gestion du temps, les coûts d'opportunité et les dommages potentiels aux relations et à la réputation
- **Le Bénéfice** dans cette analyse de rentabilisation améliorée n'est donc pas toujours une marge réelle financière positive. Le fait que l'entreprise soit, de ce point de vue appréciable ou non, peut ensuite être évalué par comparaison avec les autres mesures visant à atteindre les mêmes objectifs, telles que la publicité, la formation et la promotion du travail d'équipe, qui ont tous leur propre coût.

## **Exemple 2: BASF Grameen – Forces réunies pour des objectifs communs**

En 2008, BASF et Grameen Healthcare Trust ont entrepris conjointement une nouvelle entreprise « sociale ». L'entreprise fondatrice Grameen BASF Ltd est une entreprise sociale-. Sa **proposition de valeur** est d'améliorer la situation sanitaire des personnes à faible revenu au Bangladesh grâce à des produits de haute qualité.

Au départ, elle propose deux **produits**: Des compléments alimentaires contenant des vitamines et des oligo-éléments sont emballés dans des sachets à dose unique et vendus à quelques cents. Les suppléments aident à éviter la malnutrition. Selon le Rapport de l'UNICEF de 2008 sur l'Etat des Enfants du Monde, le pays a l'un des taux de malnutrition maternelle et infantile les plus élevés. Les moustiquaires imprégnées assurent une protection contre les maladies transmises par les insectes. Selon le Rapport Mondial sur le Paludisme de l'OMS de 2008, 72 pour cent de la population du Bangladesh est exposée au paludisme.

Le **modèle entrepreneurial** est adapté au contexte du groupe cible. La fixation du prix des produits est adaptée aux flux de liquidité des populations pauvres, avec des sachets à usage unique et des microcrédits disponibles pour l'achat de moustiquaires. Les produits sont distribués à travers des canaux établis tels que les pharmacies. Ces chaînes ont la capacité de familiariser les gens avec l'avantage et l'utilisation correcte des sachets et des moustiquaires. À moyen terme, les sachets de multi-oligo-éléments seront également vendus directement aux utilisateurs finaux à travers les réseaux de Grameen en place. La Grameen Bank prévoit de fournir des microcrédits pour aider les gens à créer leurs propres points de distribution.

L'**analyse de rentabilisation** de BASF Grameen Ltd prend en compte les différents effets positifs de cet engagement, notamment la motivation des employés, les relations communautaires et la communication. Financièrement, l'entreprise devra couvrir ses propres frais et récupérer l'investissement initial des partenaires. Tous les profits supplémentaires sont réinvestis dans l'entreprise.

*Source: Présentation du Dr Andreas Blüthner au Lutherstadt Wittenberg en Juillet 2009, <http://www.basf.com/group/corporate/en/print-internet/sustainability/economy/social-business>;*

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Comment une entreprise peut-elle créer de la valeur?
- Quelle est la différence entre le modèle entrepreneurial et l'analyse de rentabilisation?
- Peut-il y avoir de bonnes raisons de mettre en œuvre une entreprise même si elle n'est pas rentable?
- Pouvez-vous formuler la proposition de valeur de votre propre organisation?

## Lecture supplémentaire

Sustainability (2007) Developing Value the Business Case for Sustainability in Emerging Markets

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', Harvard Business Review, 84, pages 78-92

UNDP (2010) The MDGs: Everyone's Business, September 2010

## 1.5 Le rôle de l'entreprise inclusive pour le travail de développement

Pourquoi les organisations de développement devraient-elles collaborer avec les entreprises? Traditionnellement, les organisations de développement ont collaboré avec les gouvernements et les communautés pour améliorer le bien-être et les possibilités des populations pauvres. Ce n'est que récemment, à partir des années 1990, que les organisations de développement se sont engagées plus systématiquement auprès des entreprises comme partenaires. Cette nouvelle approche a été guidée par l'idée que les entreprises étaient devenues de puissants acteurs économiques et politiques et étaient essentielles pour le développement économique et humain aux niveaux local et national.<sup>2</sup>

**Le fonctionnement des marchés est essentiel pour favoriser non seulement le développement économique mais aussi humain.** Aujourd'hui, beaucoup de gens restent exclus des marchés essentiels pour la vente de leur production et l'achat de biens et de services. Avoir accès aux marchés crée des possibilités pour une meilleure productivité et un meilleur bien-être. Des améliorations de l'environnement favorable mais aussi de nouveaux modèles économiques peuvent favoriser des marchés plus inclusifs.

**Les marchés inclusifs** sont les marchés qui incluent les populations pauvres et les autres groupes marginalisés (par exemple, les femmes, les jeunes et les populations autochtones) du côté de la demande comme clients et consommateurs et du côté de l'offre comme employés, producteurs et propriétaires d'entreprises à différents points le long des chaînes de valeur.

**Les marchés sont des systèmes** et nécessitent des structures fonctionnelles aux niveaux micro, méso et macro.

- Au **niveau micro**, les entreprises, les entrepreneurs et les coopératives collaborent au sein des chaînes de valeur pour fournir (de façon privée) des produits et services aux consommateurs.

---

<sup>2</sup> Pour le personnel du PNUD, les informations concernant le Développement des Marchés Inclusifs (DMI) et la manière d'utiliser la collaboration avec les entreprises pilotes pour le changement systémique de marché sont disponibles dans le Manuel de DMI IMD. Voir aussi Programme and Operations Policies and Procedures du PNUD.

- **Au niveau méso**, les intermédiaires, des agences de certification aux chambres de commerce, fournissent des «biens dits de club», comme les informations et des services d'appui à ces acteurs pour qu'ils fonctionnent efficacement.
- Au niveau **macro-économique**, les décideurs déterminent les règles du jeu dans un marché et déterminent les biens publics tels que les infrastructures physiques ou les systèmes d'éducation et de santé à mettre en œuvre.

	Acteurs	Rôle de l'intermédiaire	Rôle de l'entreprise
<b>Macro</b>	Décideurs Politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseiller le gouvernement</li> <li>• Faciliter le dialogue politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimer les attentes</li> <li>• Participer aux dialogues</li> </ul>
<b>Méso</b>	Intermédiaires (agences de développement, Chambres de commerce, Association d'entreprises, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la chaîne de valeur</li> <li>• Coordonner les acteurs</li> <li>• Investir dans les chaînons manquants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer au dialogue</li> <li>• Co-investir dans les infrastructures méso manquantes (honoraires des membres etc.)</li> </ul>
<b>Micro</b>	Intermédiaires (agences de développement, Chambres de commerce, Association d'entreprises, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la chaîne de valeur</li> <li>• Coordonner les acteurs</li> <li>• Investir dans les chaînons manquants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer au dialogue</li> <li>• Co-investir dans les infrastructures méso manquantes (honoraires des membres etc.)</li> </ul>

#### Figure 4: Niveaux de développement des marchés inclusifs

Les trois niveaux sont étroitement liés. Les changements à un niveau influencent souvent les structures sur les deux autres niveaux. Les intermédiaires peuvent jouer un rôle sur tous les trois niveaux. Ils travaillent avec les entreprises, appuient ou agissent comme des intermédiaires et collaborent avec les décideurs. Les entreprises ne sont pas limitées au niveau micro. Elles participent aux processus décisionnels aux niveaux méso et macro et co-investissent dans l'infrastructure méso.

#### Le développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs peut jouer un rôle dans le développement du système de marché:

- **Innovation**: Les modèles entrepreneuriaux inclusifs inventent et mettent en place des processus de consommation et de production durables. Ils peuvent constituer un guide pour de nouvelles façons de réaliser une amélioration du bien-être avec moins de ressources.
- **Informations**: En tant que guides, ils fournissent également des informations sur les avantages et les contraintes de ces nouveaux processus ainsi que sur les changements requis aux niveaux méso et macro.

- **Mesures incitatives:** les modèles fonctionnels créent également des mesures incitatives pour changer le système, car ils créent des avantages pour les entreprises et les autres acteurs.

Les modèles entrepreneuriaux inclusifs peuvent donc contribuer à influencer les questions plus systémiques tournant autour des marchés inclusifs, notamment les politiques et les institutions accordant des droits et une protection juridiques, des stratégies et des mécanismes de chaînes de valeur spécifiques permettant aux populations pauvres de participer, d'accéder plus largement aux compétences, services et intrants nécessaires, etc. L'impact des modèles entrepreneuriaux inclusifs va au-delà des améliorations immédiates des personnes directement concernées. Ils peuvent être des moteurs de changement systémique à travers l'innovation, les informations et les mesures incitatives.

### **Exemple 3: BASF SAFO – Lutte contre la malnutrition**

L'«Alliance stratégique pour la fortification de l'huile et des autres aliments de base» (SAFO), un partenariat public-privé entre BASF et GIZ, montre la manière dont les modèles entrepreneuriaux inclusifs peuvent conduire à un changement systémique. Elle souligne également le rôle essentiel de l'intermédiaire pour favoriser le modèle entrepreneurial. L'objectif de l'alliance est la fortification des aliments de base avec des micronutriments, en particulier de la vitamine A. Deux milliards de personnes dans le monde souffrent de malnutrition. BASF fournit des micronutriments tandis que GIZ prend soin des processus élaborés par les parties prenantes. Le projet est mis en œuvre dans différents pays.

Dans chaque pays, les décideurs de secteurs privés, public et social sont réunis pour élaborer un programme d'action. SAFO travaille en étroite collaboration avec les entreprises qui produisent et commercialisent des aliments de base comme l'huile ou la farine. Elles reçoivent un appui dans le développement de plans d'affaires et celui de l'expertise technique. SAFO développe également un cadre réglementaire avec les décideurs et les intermédiaires, par exemple en établissant des normes volontaires ou obligatoires et en développant un logo de certification pour les aliments enrichis.

L'initiative crée des avantages pour toutes les parties prenantes: les entreprises locales peuvent proposer des produits à valeur plus élevée. Les consommateurs peuvent obtenir des améliorations de santé importantes, tandis que l'augmentation de prix des produits est minime, généralement autour de 0,2-0,3 pour cent. BASF a ouvert un nouveau marché pour ses produits. Et la GIZ ainsi que les gouvernements peuvent réaliser leurs objectifs de développement plus efficacement.

*Source: GIZ*

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Comment êtes-vous engagés aux niveaux micro, méso et macro?
- Quels avantages voyez-vous dans le développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs?

### **Lecture supplémentaire:**

SDC and DFID. (2008) A Synthesis of Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach

Commark Trust (2004) Making Markets Work for the Poor - and Objective and an Approach for Development Agencies

## **1.6 Durabilité environnementale**

Le Millennium Ecosystem Assessment révèle que les humains ont modifié les écosystèmes plus rapidement et de façon plus importante largement au cours des 50 dernières années que dans toute autre période comparable de l'histoire, en grande partie pour répondre à des besoins croissants de nourriture, d'eau douce, de bois, de fibres et de combustible. 60 pour cent de l'écosystème terrestre est soit affaibli ou surexploité.

**Les dommages à l'écosystème peuvent affecter fortement les personnes en situation de pauvreté.** Leurs maisons et huttes sont souvent sujettes aux inondations et tempêtes, dont la fréquence est en augmentation en raison du changement climatique. Elles n'ont souvent pas de choix face à l'eau polluée des rivières ou des puits. Beaucoup de personnes vivant avec moins de deux dollars par jour sont de petits exploitants agricoles. Les sécheresses et l'érosion des sols mettent leurs moyens de subsistance à risque. Avec peu de biens et donc une capacité moindre à faire face aux pertes, des chocs comme ceux-ci peuvent facilement conduire à la misère. Par conséquent, la réduction de la pauvreté et la durabilité environnementale sont intimement liées.

Jusqu'à présent, la croissance économique est accompagnée d'une augmentation de la consommation des ressources. Le défi des modèles entrepreneuriaux durables est de **dissocier le développement économique de l'utilisation non durable des ressources naturelles**. Le bien-être de toutes les personnes habitant la planète ne peut être réalisé qu'avec l'aide de technologies, de produits et de procédés intelligents économisant les ressources naturelles.

Le développement d'une entreprise inclusive exige une perspective systémique concernant les processus de production et de consommation. Les impacts sont facilement déplacés d'une étape du cycle de vie à une autre, entre les groupes de parties prenantes et entre les différents types d'impacts. Pour atteindre une durabilité réelle, l'ensemble du système doit être pris en compte.



**Figure 5: Perspective systémique sur le modèle entrepreneurial** (Source: PNUD 2008)

Figure 5: La perspective systémique sur le modèle entrepreneurial montre les trois éléments d'une perspective systémique sur la durabilité telle qu'elle est présentée dans la publication du PNUD «Vers un Triple Impact». Un intermédiaire peut utiliser ce point de vue systémique aussi bien pour identifier les opportunités qu'évaluer et améliorer la viabilité d'un modèle entrepreneurial.

- **Dimensions de l'impact:** Le «le triple bilan» est un concept largement employé pour décrire que non seulement le résultat financier mais également les résultats sociaux et environnementaux doivent être positifs pour modèle entrepreneurial durable
- **Les étapes du cycle de vie:** La perspective du cycle de vie considère toutes les étapes du processus de production et de consommation. Un cycle de vie commence par l'extraction de matières premières qui sont ensuite transformées en produits, emballées, transportées, utilisées et éventuellement recyclées, réutilisées ou éliminées.
- **Groupes de parties prenantes:** La perspective des parties prenantes prend en considération la relation entre une entreprise et les acteurs sur lesquels elle impacte ou qui influent sur elle. Toute entreprise a une multitude de parties prenantes, allant de ses partenaires commerciaux immédiats, clients, employés, fournisseurs et investisseurs, en passant par ceux avec lesquels elle a une relation plus distante, tels que les communautés et les gouvernements, jusqu'à la société en général au niveau national et mondial.

Cette perspective systémique constitue la base de différents outils présentés dans le manuel introductif, à savoir 'les lignes de mire' pour la suggestion d'idées dans le chapitre 2.1.1, les étapes de la compréhension des résultats dans le chapitre 2.4.1 et l'analyse de l'amélioration d'un projet dans le chapitre 2.4.2.

#### **Exemple 4: Projet de BSH Poêle Cook - Amélioration de la santé, réduction des dommages environnementaux**

2,5 milliards de personnes cuisinent leurs repas sur des feux en plein air. Ils utilisent principalement du charbon ou du bois. Ces matériaux combustibles sont non seulement très coûteux, mais aussi nuisent à la santé des gens. Selon une estimation de l'Organisation Mondiale de la Santé, 1,6 million de personnes meurent chaque année à la suite de l'inhalation de la fumée de ces feux. De plus, la déforestation accentue le danger d'inondations et de coulées de boue.

Le poêle à huile végétale PROTOS développé par la société allemande BSH Bosch et Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) vise à améliorer cette situation. Le projet a un effet "triple plancher" positif:

- **Social:** Le poêle est abordable, économique de fonctionnement et sûr d'utilisation. BSH ne vend des poêles que dans les régions dans lesquelles l'utilisation d'huile végétale comme fuel n'aura pas de conséquences négatives pour l'environnement ou la santé et la nutrition des gens. Le projet appuie la création de revenus parce qu'il confie la fabrication des poêles aux entreprises locales et que l'huile est achetée localement.
- **Environnemental:** Le poêle peut être alimenté par des huiles végétales telles que la noix de coco, le tournesol ou l'huile de jatropha. La cuisson avec l'huile végétale ne produit pas de CO<sub>2</sub>. Chaque poêle évite une émission pouvant aller jusqu'à une tonne de CO<sub>2</sub> par an. Une émission pouvant aller jusqu'à 7 tonnes supplémentaires de CO<sub>2</sub> peut être évitée, lorsqu'il n'y a pas de déforestation. Après tout, jusqu'à 700 kg de bois de chauffage par an sont nécessaires pour faire face aux besoins de cuisson d'une seule famille.
- **Economique.** À long terme, le projet devra aussi être financièrement viable pour BSH. Il vient d'entrer dans sa phase de croissance: en 2009, 50.000 poêles ont été produits en Indonésie.

*Source: Groupe BSH, [www.bsh-group.de](http://www.bsh-group.de)*

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Pourquoi la protection de l'environnement est-elle importante pour les personnes en situation de pauvreté?
- Pourquoi est-il nécessaire de prendre en compte les trois points de vue des parties prenantes, du cycle de vie et de la zone d'impact?
- Quelles sont les étapes d'un cycle de vie de produit?

**Références supplémentaires:**

Kumar Duraiappah (2004) Human Well-Being, Poverty and Ecosystem Services - Exploring the Links

Michael Kuhndt et al. (2005) Human Development Through the Market (Hdtm): An Innovative Market-Based Approach to Poverty Alleviation via Environmental and Social Improvements

Stuart L. Hart (2007) Capitalism At the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.

## 2 Outils d'appui aux entreprises pour les modèles entrepreneuriaux inclusifs

---

Les intermédiaires peuvent aider les entreprises à développer une activité inclusive. Les outils figurant dans ce chapitre peuvent appuyer ce processus.

Remarque: Tous les outils fonctionnent à **partir du point de vue de l'entreprise**. Ils ne remplacent pas les processus et les outils que les intermédiaires utilisent pour identifier les secteurs, les projets et les partenariats porteurs en vue d'un objectif élargi de facilitation du développement des marchés inclusifs. Ils constituent plutôt un «sous-ensemble» pouvant être appliqué lorsque les intermédiaires sont engagés dans une collaboration spécifique avec une entreprise pour aider l'entreprise à définir, appliquer et améliorer le modèle entrepreneurial inclusif dans le cadre d'une initiative de développement de marché inclusif élargi.

Les modèles entrepreneuriaux inclusifs ne sont pas familiers à de nombreuses entreprises. La logique de base reste la même: les entreprises doivent se battre pour un avantage concurrentiel, des processus efficaces et d'excellents partenaires. Mais certaines choses sont très différentes: l'environnement de marché peut être difficile, le groupe cible et les partenaires inconnus. Les intermédiaires peuvent aider les entreprises à surmonter ces défis.

Le processus de développement d'une entreprise inclusive prend place dans le cadre d'un processus de développement de marché inclusif plus large et se produit en quatre étapes essentielles<sup>3</sup>:

- L'identification des opportunités
- Le développement du modèle entrepreneurial
- La mise en œuvre du modèle
- L'analyse de son impact

Les outils présentés dans ce chapitre peuvent être utilisés pour faciliter la collaboration avec les entreprises, par exemple en structurant le dialogue, en trouvant un langage commun au cours d'ateliers et de réunions, et en fournissant des cadres pour la documentation du projet.

Ces outils peuvent être appliqués pour des entreprises de toutes tailles, pour tous les contextes industriels, toutes les structures organisationnelles et tous les pays. Certes, chaque projet doit prendre en considération le cadre unique dans lequel il est placé. Les cadres présentés ici contribuent à le faire d'une manière systématique. Les outils de ce chapitre

---

<sup>3</sup> Le personnel du PNUD ne doit pas faire la confusion entre la similitude de ces étapes et les étapes de base de l'approche de Développement des marchés inclusifs (voir le Manuel de DMI). Bien que l'approche de DMI conseille le personnel sur le cycle du projet dans la perspective de développement sur les marchés et le secteur, les outils représentés ici reflètent un point de vue d'entreprise et peuvent être employés par les intermédiaires pour conseiller et appuyer les entreprises. Même si cela peut faire partie du processus global de DMI en cas d'engagement d'une entreprise pilote, le processus de DMI va au-delà, en particulier en ce qui concerne l'implication d'un ensemble plus large de parties prenantes. La collaboration avec les entreprises pilotes constitue un domaine d'activité au sein de l'ensemble plus vaste d'outils de DMI et devrait être basée sur une évaluation de marché de DMI.

sont présentés à partir du point de vue d'une entreprise, parce que le développement d'un modèle entrepreneurial doit commencer à partir de la situation courante de celle-ci.

## 2.1 Identification des opportunités

Au début, l'entreprise a besoin de trouver un secteur où elle peut créer de la valeur, que ce soit en incluant les populations pauvres en tant que consommateurs ou comme producteurs. La première partie du chapitre fournit un cadre de proposition d'idées, la seconde présente des étapes de développement et de renforcement des idées à travers des études de marché. Pour les intermédiaires, l'identification des entreprises avec lesquelles travailler et de l'aide à leur apporter par l'identification d'opportunités seront normalement effectives une fois qu'un secteur initial de marché aura été identifié et qu'une évaluation de ce secteur de marché aura été entreprise.

### 2.1.1 Proposition d'idées

Pour trouver des opportunités d'affaires, les chefs d'entreprise doivent se poser les questions suivantes : Comment peut-on créer de la valeur pour les personnes en situation de pauvreté en utilisant nos compétences, nos connaissances et nos produits? Comment peut-on inclure les personnes en situation de pauvreté dans notre chaîne de valeur?

Pour aider les entreprises à trouver des réponses à ces questions de façon systématique, les intermédiaires peuvent utiliser les «lignes de mire d'entreprise durable» (voir ci-dessous). Elles font partie de la boîte à outils "Vers un Triple Impact", publié par le PNUD. Ce cadre décrit le processus de création de valeur, qui transforme les ressources pour répondre aux besoins. La manière dont les besoins peuvent être bien satisfaits avec les ressources disponibles dépend de la qualité du processus de transformation. Elle peut être améliorée en éliminant les pratiques non efficaces et en tirant parti de l'innovation.



Figure 6: Ligne de mire de l'opportunité (Source: PNUD 2008)

- **Besoins:** Une grande partie des besoins fondamentaux des populations pauvres n'est pas satisfaite. Plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à l'eau potable, 2,6 milliards n'ont pas d'hygiène adéquate. Beaucoup plus de gens n'ont pas accès aux produits et services qui les rendraient plus productifs: 1,6 milliard d'entre eux ne disposent pas de l'électricité et 5,4 milliards n'ont pas accès à l'Internet. Ces chiffres montrent l'énorme opportunité d'augmenter le bien-être humain en apportant une meilleure réponse aux besoins des populations pauvres. Les entreprises peuvent se poser les questions suivantes : Dans quels secteurs existe-t-il des opportunités d'améliorer le bien-être? Dans quels secteurs les besoins restent-ils insatisfaits? Est-ce que l'entreprise pourrait fournir des produits et des services aux personnes en situation de pauvreté? Est-ce que les personnes issues des communautés locales et leurs produits pourraient aider à satisfaire les besoins des consommateurs?
- **Ressources:** Quelles sont les ressources – connaissances, compétences, experts, produits, argent – dont une entreprise dispose, qui peuvent répondre aux besoins et améliorer le bien-être? Quelles sont les ressources – matières premières, terre, travail, compétences, connaissances – dont disposent les populations pauvres, qui peuvent contribuer à satisfaire les besoins?
- **Pratiques non-efficaces:** Dans certains stades du cycle de vie, il est utilisé plus de ressources qu'il n'est réellement nécessaire. L'élimination de ces pratiques non-efficaces augmente la productivité des ressources. Du fait que les marchés ne fonctionnent souvent pas bien, les pratiques non-efficaces sont assez répandues dans un contexte de développement. Parfois, elles sont assez évidentes: fuites d'eau, érosion du sol, accumulation de déchets, personnel désœuvré, capital financier qui ne produit pas de bénéfices ou est perdu. Souvent, cependant, les pratiques non-efficaces ne sont pas faciles à déceler. Les entreprises existantes peuvent identifier les pratiques non-efficaces en offrant des incitations aux parties prenantes afin qu'elles rapportent la présence des pratiques non-efficaces et suggèrent des moyens d'amélioration.
- **Innovations:** l'innovation (ré) invente des processus de transformation et augmente l'efficacité. Les progrès scientifiques et technologiques favorisent de manière importante l'innovation. Des semences et des intrants agricoles de meilleure qualité ont augmenté le rendement d'une parcelle de terrain, des vaccins résistants à la chaleur ont atteint plus de gens, et des systèmes d'énergies renouvelables ont favorisé l'accès à l'électricité pour beaucoup. Mais l'innovation ne s'appuie pas toujours sur la technologie. Les produits à technologie rudimentaire, une nouvelle conception des processus et de nouveaux modèles entrepreneuriaux peuvent avoir des effets similaires. Des pratiques agricoles novatrices peuvent augmenter le rendement tout en réduisant les intrants, les modèles de micro-franchise de distribution des médicaments et de fourniture de conseils médicaux élargissent l'accès aux soins pour des millions de gens.

### **Exemple 5: Bionexx – Satisfaction des besoins mondiaux avec des ressources locales**

Le paludisme infecte 350 millions de personnes et tue 1 million d'entre elles chaque année. Les médicaments sont souvent coûteux. Dans de nombreux cas, le paludisme est devenu résistant aux traitements. Un antipaludique relativement nouveau contient de l'artémisinine, une substance extraite de la plante *Artemisia Annu* (AA). Lorsque l'Organisation Mondiale de la Santé a d'abord recommandé le traitement en 2004, l'offre mondiale d'*Artemisia* ne pouvait satisfaire qu'une partie de la demande, estimée à 185 millions de traitements par an.

En regardant à travers la ligne de mire, Bionexx a pu découvrir ce qui suit:

- **Besoin:** La demande mondiale d'artémisinine comme un élément clé des plus récents antipaludiques; Accroître l'offre de AA afin de baisser les coûts de traitement du paludisme
- **Ressources:** Une variété localisée d'*Artemisia* à Madagascar, une abondante main-d'œuvre et l'existence d'exploitations agricoles pour cultiver la plante, les connaissances techniques des partenaires: des Partenariats avec GSB, l'USAID/Rutgers et Techno-service ont apporté les connaissances nécessaires
- **Pratiques non-efficaces:** Seulement une agriculture sur petite échelle ayant peu d'accès au marché
- **Innovation:** Adopter et rechercher des méthodes agricoles innovantes

Au début de 2005, Bionexx a commencé à cultiver l'AA à Madagascar avec l'aide de petits agriculteurs, à extraire l'artémisinine et à le vendre à l'industrie pharmaceutique. L'intermédiaire local du PNUD, l'initiative de GSB, a joué un rôle capital dans la découverte de l'opportunité: l'initiative a financé une étude de faisabilité, contribué à améliorer les techniques de production sur les sites de culture, et analysé les possibilités de la petite collectivité agricole à Madagascar.

GSB a également collaboré avec les partenaires pour assurer le succès du projet. L'University de Rutgers, en collaboration avec le Programme Business and Market Expansion (BAMEX) financé par l'Agence Américaine pour le Développement International, qui a fourni une aide technique. TechnoServe, une organisation non-gouvernementale, a renforcé les capacités autour de techniques agricoles améliorées. Le financement a été apporté par le Millennium Challenge Account et l'Union européenne, à travers AEDES et l'Office Technique d'Etudes et de Coopération Internationales.

Les résultats de ces projets sont mesurables: 130 emplois permanents et 400 emplois saisonniers ont été créés, 3000 producteurs indépendants ont acquis un revenu supplémentaire. Bionexx a produit de l'AA pour 25 millions de traitements contre le paludisme par an.

*Source: PNUD (2007) Lutte contre le Paludisme et la Pauvreté à Madagascar*

### **Comment appliquer cet outil**

Un intermédiaire peut mener le processus de recherche à travers ces différents objectifs et identifier systématiquement des idées pour les entreprises inclusives. L'utilisation de la ligne de mire est une façon de poser de nouvelles questions sur des situations bien connues afin de découvrir de nouvelles solutions.

En outre, les intermédiaires sont plus familiers avec les besoins et les ressources des personnes pauvres. Ils ont des liens étroits avec les ONG, les organisations de développement et les communautés locales qui œuvrent pour le développement humain. L'inclusion de praticiens ayant des liens étroits avec les communautés locales dans le processus de création d'idées élargit l'horizon et apporte une perspective plus fondée, reposant sur plusieurs facettes.

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Quelles sont les ressources et les besoins qui vous viennent à l'esprit lorsque l'on considère les communautés pauvres de votre contexte?
- Voyez-vous des pratiques non-efficaces dans les processus de production et de consommation qui peuvent être éliminées pour favoriser l'accès pour les populations pauvres?
- Quel sont les types d'innovations pouvant être mises à profit pour des modèles entrepreneuriaux inclusifs?

### **Références supplémentaires:**

UNEP (2009) Towards Triple Impact – Toolbox for Analyzing Sustainable Ventures

UNEP and TU Delft (2006) Design for Sustainability - a practical approach for developing economies

## 2.1.2 Analyse du marché

Afin de mieux comprendre une opportunité et de commencer à développer des idées concrètes de modèle entrepreneurial, une entreprise doit répondre à plusieurs questions: Est-ce que notre offre répond aux besoins et désirs du groupe cible? Quels sont les produits et services que les gens utilisent aujourd'hui? Combien sont-ils prêts et capables de payer? Quelle est la quantité et la qualité de production des populations pauvres? Quelles sont les compétences et les connaissances qu'elles ont? Quelles sont les contraintes qui rendront la pénétration du marché difficile?<sup>4</sup>

Dans les marchés en place, il est généralement facile d'obtenir au moins les premières réponses à ces questions à partir d'études de marché ou à travers des recherches effectuées à partir du bureau. Concernant les bidonvilles et les villages du monde en développement, cette information est rarement disponible à partir des sources conventionnelles. Les entreprises doivent souvent répondre à ces questions sur le terrain, en impliquant des organisations expertes et les communautés elles-mêmes.

Pourtant, certaines des méthodes de recherche utilisées dans les marchés «normaux» peuvent être appliquées dans le contexte de la pauvreté.

- **Recherche de données:** Des informations générales sur les marchés sont disponibles sur l'Internet. Les instituts de statistiques, les banques de développement comme la Banque mondiale, les rapports d'évaluation des agences de développement ou des enquêtes nationales sur les ménages fournissent des informations sur la situation socio-économique, des données générales sur la branche d'activité et les problèmes de développement.
- **Entretiens avec les experts:** Pour avoir une compréhension du contexte, il est utile de s'entretenir avec des experts des agences de développement, des ONG, des chambres de commerce ou des ministères nationaux.
- **Visites de terrain:** Le moyen le plus rapide d'avoir une idée sur les concurrents, les risques et les débouchés d'un marché, est de les recueillir sur le terrain. Une visite sur le terrain peut également révéler des informations sur les tendances ou les contraintes.

Les intermédiaires peuvent jouer un rôle important en arrivant à connaître le groupe cible et son environnement de marché. Les entreprises ne sont souvent pas familières avec les marchés et l'environnement des populations pauvres. Les agences de développement ou les ONG connaissent bien ces contextes et peuvent aider les entreprises à les comprendre. Les intermédiaires peuvent faciliter ces collaborations.

<sup>4</sup> L'approche de DMI du PNUD met l'accent sur l'implication des parties prenantes dès les premières étapes du projet, y compris la phase d'évaluation de marché. Impliquer les parties prenantes ainsi que leur expertise et leurs connaissances pourrait, dans de nombreux cas, être le moyen le plus efficace d'avoir un bon sens des débouchés du marché, aussi bien du point de vue de l'organisation de l'intermédiaire que de la société. Voir le manuel de DMI et surtout l'outil connexe sur l'évaluation de marché.

Certains défis doivent être pris en considération, lors de la collecte d'informations auprès des populations pauvres:

- **Culture et langage:** La personne qui recueille les informations doit être capable de comprendre la langue et la culture locale et d'interpréter l'information sur la base de ce contexte. Par exemple, dans beaucoup de cultures asiatiques, vous n'obtiendrez jamais un «non» comme réponse, car cela est considéré comme impoli. Au lieu de cela, les gens expriment leur aversion ou leur rejet de manière beaucoup plus subtile.
- **Compétences et expérience:** Parfois les personnes à faible revenu des bidonvilles ou des zones rurales pourraient ne pas avoir les compétences et l'expérience leur permettant de répondre aux questions d'un chercheur. Comment pourriez-vous décrire les caractéristiques d'un téléphone portable si vous n'en avez jamais possédé un auparavant? Les gens peuvent tout simplement ne pas connaître certains produits, ils sont souvent très peu en contact avec les médias ou la publicité et n'ont peut-être que quelques années d'éducation.
- **Confiance:** L'attitude du chercheur envers la personne interrogée influence les réponses. Les gens pourraient avoir honte de leur situation de pauvres –lorsqu'ils sont par exemple interrogés sur leurs habitudes d'achat - ou ils pourraient se sentir obligés de répondre, même s'ils n'ont rien à répondre.

En raison de ces difficultés, certaines méthodes comme les enquêtes de consommateurs pourraient aboutir à des résultats erronés. Les méthodes suivantes peuvent être mieux adaptées pour recueillir des informations valables:

- **Visualisation:** Des outils visuels et haptiques comme l'argent factice peuvent aider à surmonter des obstacles, par exemple quand on parle de questions financières. L'élaboration de modèles et la peinture d'images peuvent révéler des informations qui ne sont pas mentionnées lors des entrevues ou des groupes de discussion.
- **Auto-surveillance:** Le groupe cible conserve une trace de sa vie quotidienne sous forme d'un journal ou de photos de leurs produits préférés, de la nourriture qu'ils consomment, etc.
- **Concours d'idées:** Il est demandé aux personnes du groupe cible de dire ce qu'elles pensent d'un certain produit. Elles peuvent entrer dans le concours avec des images, des dessins ou des idées écrites.

### **Exemple 6: MicroEnergy – Amener les besoins énergétiques à la lumière**

Le cabinet-conseil international allemand MicroEnergy aide les institutions de microfinance (IMF) à développer des modèles entrepreneuriaux combinant la microfinance et des solutions énergétiques. Quand il a commencé, MicroEnergy s'est appuyé sur les méthodes conventionnelles d'étude de marché, principalement des entrevues et des groupes de discussion. Les questionnaires d'évaluation des IMF comprenaient parfois quelques questions sur la consommation d'énergie. Mais les résultats n'étaient souvent pas très satisfaisants. Les personnes interrogées ont souvent donné les réponses qu'elles considéraient comme celles qui étaient désirées.

De plus en plus, MicroEnergy a utilisé l'observation participative pour en apprendre davantage sur le groupe cible. Des anthropologues ont passé plusieurs jours avec le groupe cible et conservé des documents de la vie quotidienne des gens. Des lampes et réchauds sont utilisés principalement dans la soirée ou tôt le matin, donc des séjours jusqu'au jour suivant sont indispensables. Le Directeur Noara Kébir est convaincu de la méthode: «En quelques jours de recherches sur le terrain, nous avons appris beaucoup plus qu'en 20 jours d'enquêtes.»

*Source: Institut Emergia (2009) Entwicklungsgeschäfte – Geschäfte machen gegen Armut.*

#### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Quelles sont les méthodes qui peuvent être utilisées pour faire des études de marché dans le contexte de la pauvreté?
- Quelles pourraient être les obstacles les plus importants lorsqu'on fait des recherches de marché dans les bidonvilles et les zones rurales des pays en développement?

#### **Références supplémentaires:**

Robert Chambers (2002) Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities

Guillermo D'Andrea, E. Alejandro Stengel und Anne Goebel-Krstelj (2004), Six Truths About Emerging-Market Consumers (strategy+business 34, pages 2–12)

Stuart Hart and Erik Simanis (2008) Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition

## 2.2 Développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs

L'environnement de marché difficile dans les bidonvilles et les villages augmente les coûts d'opération à un degré qui peut facilement rendre les modèles entrepreneuriaux inclusifs commercialement non viables. L'Initiative de Développement de l'Entreprise Durable (DED) du PNUD, a publié le rapport «Création de Valeur pour Tous: Stratégies pour Faire des Affaires avec les Populations Pauvres» en 2008. Sur la base de 50 études de cas de modèles entrepreneuriaux inclusifs, elle répond à la question: Comment les entreprises surmontent-elles les contraintes et parviennent-elles à travailler avec succès avec les populations pauvres?

Le cœur du rapport est une **matrice de stratégie** qui relie les cinq principales contraintes existant dans les marchés des populations pauvres avec cinq stratégies générales pour les surmonter (voir ci-dessous). La matrice peut être utilisée pour discuter d'idées entrepreneuriales nouvelles et existantes et développer des modèles entrepreneuriaux supplémentaires.



**Figure 7: Matrice de stratégie de modèle entrepreneurial Inclusif** (Source: PNUD 2008)

Les cinq contraintes de marché sont les suivantes:

- **Les informations sur le marché:** Les entreprises ont trop peu d'informations sur les populations pauvres, leurs préférences, ressources, compétences, etc.
- **Le milieu de la réglementation:** les règles et les contrats ne sont pas appliqués. Les gens et les entreprises n'ont pas accès au système juridique. La réglementation n'est pas propice aux affaires.

- **L'infrastructure physique:** le manque d'infrastructures de transport et de réseaux d'acheminement des eaux, d'électricité, d'assainissement et de télécommunications.
- **Les connaissances et les compétences:** Les populations pauvres n'ont pas les connaissances ou les compétences requises pour prendre avantage d'un produit ou d'un service ou pour prendre part à la chaîne d'approvisionnement.
- **L'accès aux services financiers:** les gens n'ont pas accès au crédit, à l'assurance, à l'épargne et aux services bancaires transactionnels.

Les cinq **stratégies générales** sont les suivantes:

- **Adapter les produits et les processus:** éviter les contraintes par des adaptations de produit ou une nouvelle conception des processus entrepreneuriaux.
- **Investir dans l'élimination des contraintes:** Éliminer les contraintes du marché grâce à des investissements personnels en utilisant au maximum le privé ou en s'appuyant sur la valeur sociale.
- **Tirer parti des atouts des populations pauvres:** En collaborant avec les populations pauvres et en s'appuyant sur leurs réseaux sociaux, une entreprise peut accroître l'accès, la confiance et la responsabilisation.
- **Combiner les ressources et les capacités:** Les entreprises collaborent avec d'autres organisations et partagent leurs ressources en commun avec celles-ci.
- **Engager un dialogue politique avec les gouvernements:** Documenter le processus décisionnel politique qui peut aider à éliminer les contraintes sur une large échelle.

Ces stratégies représentent des approches assez larges. Les contraintes spécifiques et les capacités individuelles d'une entreprise entrent en jeu dans de nombreux cas de solutions concrètes.

Les modèles sont capturés dans des sous-stratégies qui sont présentées plus loin dans le chapitre.

### **2.2.1 Utilisation de la matrice**

La matrice peut être utilisée comme un outil pratique pour identifier les contraintes et éprouver les modèles entrepreneuriaux inclusifs. Elle aide également à identifier des solutions possibles et à consolider le modèle entrepreneurial. Le cadre peut être utilisé dans des ateliers ou des discussions afin de guider l'élaboration du modèle entrepreneurial.

Les intermédiaires peuvent utiliser la matrice dans un atelier - soit exclusivement avec le partenaire du secteur privé ou au sein d'un dialogue multipartite. Le but de cet atelier est d'identifier les contraintes qui limitent le modèle entrepreneurial et les solutions qui peuvent les éliminer.

L'atelier peut commencer avec une nouvelle idée de projet et la développer davantage ou prendre un modèle entrepreneurial existant et le mettre à l'épreuve. Les résultats de l'atelier devraient être utilisés comme base pour une recherche et un développement plus poussés du modèle entrepreneurial.

Les participants à l'atelier devraient être les employés de l'entreprise en charge du développement du produit ou des affaires, avec des fonctions de gestion/stratégie et appartenant peut-être au département de la RSE ou de la durabilité. Par ailleurs, certains des participants devraient très bien connaître le contexte pertinent et comprendre les besoins et les antécédents du groupe cible. Il pourrait s'agir de représentants d'agences de développement, d'ONG, de la collectivité locale ou de la communauté ou d'associations professionnelles locales. Idéalement, quelqu'un ayant de l'expérience dans un modèle entrepreneurial inclusif similaire, issu soit d'une entreprise ou d'un partenaire au développement, devrait être présent.

Pour se préparer à l'atelier, l'entreprise et l'intermédiaire peuvent effectuer des recherches de base: Y a-t-il des informations disponibles sur le marché? Quelles pourraient être les contraintes réglementaires? Quels sont les partenaires qui pourraient être disponibles pour la production, les ventes et les finances?

L'ordre du jour de l'atelier peut inclure une courte présentation de l'entreprise et du projet spécifique, une présentation du travail de l'intermédiaire et une présentation du travail avec la matrice. Dans la partie interactive, tous les participants réfléchissent sur les contraintes et les solutions possibles concernant le modèle entrepreneurial. Un atelier multipartite garantit que le modèle entrepreneurial est abordé selon différentes perspectives. Il est convenable d'utiliser un imprimé-machine de grande dimension (2 x 2 mètres) comme " planche de jeu ".

Pendant la discussion, il est plus facile de considérer une contrainte - par exemple le manque d'accès aux finances - et ensuite d'évaluer les manières possibles de la surmonter: Peut-on changer le produit de sorte qu'il n'y ait pas besoin de le financer? Le rendre très bon marché ou ne vendre que le service? Peut-on investir dans l'amélioration de l'infrastructure, par exemple faire des campagnes d'alphabétisation financière? Peut-on exploiter les ressources des populations pauvres pour surmonter la contrainte? Ou coopérer avec une IMF pour fournir un financement? Ou pouvons-nous coopérer avec le gouvernement?

En fin de compte, les résultats peuvent être résumés dans une courte présentation.

L'outil peut également servir à structurer des discussions en tête-à-tête. Dans ce cas, l'ordre du jour pourrait être moins strict et la matrice pourrait être utilisée sous forme d'un petit imprimé-machine.

### Exemple 7: ANZ Bank Fiji – Amener la banque aux personnes financièrement exclues

Aux Fidji, près de 340 000 personnes vivant dans les villages et les agglomérations rurales demeurent non bancarisées en 2004. Le partenariat du PNUD et de la banque ANZ offre un service de banque commerciale à toutes les communautés rurales. Pour mettre sur pied le service bancaire, plusieurs contraintes ont dû être surmontées, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**1. Informations sur le marché:** Il n’y avait aucune information sur le marché au sujet des désirs et des besoins des populations pauvres des zones rurales en matière de services financiers.

- Investir: ANZ Bank a envoyé une petite équipe de banquiers d’Australie, des îles Fidji, et de Vanuatu en mission d’enquête dans les zones rurales des îles Fidji pour déterminer la demande de services bancaires dans la communauté rurale, et pour mener une analyse préliminaire sur les solutions possibles.
- Combiner: le PNUD a apporté son aide concernant le travail d’évaluation de la faisabilité par le partage d’expérience sur les systèmes de microfinance, la fourniture d’informations sur l’économie rurale et la confirmation que les populations pauvres sont bancables.



Figure 8: Matrice GIM du projet de la Banque ANZ aux Fidji

**2. Environnement réglementaire:** Beaucoup de gens n'avaient pas de justificatif d'identité.

- Adapter: la Banque ANZ accepte une lettre du chef de village ou du commissaire du district confirmant le nom et la résidence en parallèle avec une autre forme de vérification d'identité. (Registre scolaire, certificat de baptême, certificat de naissance) comme justificatif d'identité.
- Combiner: le PNUD a appuyé la banque pour obtenir des dérogations spécifiques de la Banque de Réserve et a fait une présentation conjointe au Premier ministre et aux ministres clés pour obtenir l'approbation de l'initiative.
- Engager: La Banque de Réserve des Fiji a modifié les exigences concernant la justification d'identité pour s'adapter aux réalités de la population rurale. Cela a ouvert la totalité du secteur rural à d'autres institutions financières.

**3. Infrastructure matérielle:** Il n'y avait pas de débouchés physiques pour les services bancaires dans les îles Fidji.

- Adapter: La Banque ANZ a mis en place une flotte de 6 banques mobiles dans des camions desservant sur un horaire régulier 150 villages ruraux et des colonies de peuplement sur les îles de Viti Levu, Vanua Levu et les îles environnantes.

**4. Connaissances et compétences:** Les habitants des régions rurales des Fiji avaient très peu de connaissances des produits financiers:

- Adapter: La Banque ANZ proposait seulement deux produits d'épargne au début - un compte d'épargne à long terme et un compte d'épargne/courant au quotidien. Cela a aidé les gens à éviter la confusion concernant les services.
- Combiner: Le PNUD a formé le personnel bancaire rural en alphabétisation financière pour faciliter l'information appropriée des clients.

*Source: PNUD*

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Quelles sont les cinq contraintes majeures dans les marchés des populations pauvres?
- Quelles sont les cinq stratégies les plus courantes pour surmonter les contraintes?
- Comment mettriez-vous sur pied un atelier employant la matrice de stratégie de DED pour trouver ou tester un modèle entrepreneurial inclusif?

### Lectures complémentaires:

Jamie Anderson et Niels Billou (2007) “Serving the World’s Poor: Innovation At the Base of the Economic Pyramid,” *Journal of Business Strategy* 28, S. 14-21.

Monitor Institute (2009) *Emerging Markets, Emerging Models*

Stuart L. Hart, and Ted London (2004) “Reinventing Strategies,” *Journal of International Business Studies* 35, S. 350-70.

UNDP (2008) *Creating Value for All – Strategies for Doing Business with the Poor*

UNDP (2010) *The MDGs: Everyone’s Business*, September 2010

### 2.2.2 Adaptation des produits et processus

La stratégie d’«Adaptation des produits et processus» est souvent utilisée pour faire face aux contraintes qui sont très difficiles à éliminer, à l’instar d’un environnement réglementaire inefficace ou d’une insuffisance des infrastructures physiques. Concevoir des produits et des processus qui les contournent est parfois la seule option pour un modèle entrepreneurial inclusif.

Deux types d’adaptation peuvent être distingués: l’adaptation technologique et la conception de processus opérationnels.

Tirer parti de la technologie		
Sous-stratégies	Explication	Exemple
<b>Tirer parti des technologies de l’information et de la communication.</b>	Les technologies comme la téléphonie mobile, le transfert de données et l’internet facilitent l’accès à l’information	M-Pesa utilisa la technologie mobile pour mettre en place un système de services bancaires mobiles disponibles au Kenya pour l’accès de tous au téléphone mobile.
<b>Appliquer des solutions spécifiques au secteur.</b>	Des systèmes décentralisés d’énergies renouvelables, la technologie médicale, les systèmes d’irrigation etc. peuvent surmonter les contraintes du marché.	Grameen Shakti a introduit le «système solaire à usage domestique» pour apporter de l’énergie solaire aux villages du Bangladesh, qui n’avaient pas accès à l’électricité auparavant.
<b>Réaliser la durabilité environnementale.</b>	Les énergies renouvelables, l’efficacité énergétique, l’efficacité des ressources, les matériaux biodégradables etc. améliorent l’empreinte environnementale d’une entreprise	Les systèmes solaires à usage domestique Grameen Shakti réduisent également l’utilisation du bois et diminuent les émissions de carbone.

<b>Conception de processus entrepreneuriaux</b>		
<b>S'adapter aux flux de trésorerie des populations pauvres</b>	Des procédures intelligentes de paiement et de fixation des prix reflètent les flux de trésorerie des populations pauvres contraintes par des revenus faibles et peu fiables ainsi que le manque d'accès aux services financiers.	Smart Telecom a introduit les cartes prépayées pour les mobiles pour de très faibles montants dans les Philippines.
<b>Simplifier les exigences</b>	Une solution courante est de «simplifier» les processus ou de fabriquer des produits plus faciles à utiliser.	La Banque ANZ accepte la lettre du porte-parole du village comme justification d'identité pour son fonctionnement en milieu rural dans les îles Fidji.
<b>Éviter les incitations négatives</b>	Concevoir des systèmes d'incitation qui permettent d'éviter la fraude et de simplifier les mécanismes de conformité	L'assurance basée sur les indices des cultures comme celle offerte par BASIX en Inde rembourse chaque fois qu'un certain indice (quantité de pluie, etc.) est atteint. Cela évite les risques de fraude.
<b>Rendre les opérations plus flexibles</b>	«Smart tweaks» peut favoriser les modèles entrepreneuriaux inclusifs, même dans les circonstances les plus décourageantes apparemment, y compris des conditions d'instabilité politique durable et de d'insécurité.	En Guinée, une association de planteurs de cajou utilise une technologie efficace peu coûteuse mettre en place de petites unités de transformation à proximité des villages de producteurs.
<b>Fourniture aux groupes</b>	Les communautés ont souvent accès à des ressources grâce à des investissements communs, en particulier pour les grandes dépenses concernant les biens durables et les services basés sur les infrastructures	Les «Mamans GSM» en République démocratique du Congo achètent des téléphones mobiles et du temps d'antenne et les louent à d'autres.

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Pourquoi les entreprises adaptent-elles les produits et les processus au contexte de pauvreté?
- Comment une entreprise peut-elle adapter ses produits et processus pour alimenter les marchés des populations pauvres?

### 2.2.3 Investissement dans l'élimination des contraintes

Les entreprises peuvent investir pour éliminer les contraintes, par exemple en formant les producteurs qui manquent de compétences ou en faisant des études de marché lorsque l'information n'est pas disponible. L'investissement dans l'élimination des contraintes dans les marchés des populations pauvres peut créer de la valeur à la fois privée et sociale. Les sous-stratégies s'appuient sur ces deux leviers.

<b>Assurer la valeur privée</b>		
<b>Sous-stratégies</b>	<b>Explication</b>	<b>Exemple</b>
<b>Mener des études de marché</b>	L'accumulation d'informations sur le marché crée une valeur tangible.	L'entreprise de construction CEMEX permet aux migrants mexicains des États-Unis d'acheter des matériaux de construction une fois de retour au pays. CEMEX a établi un partenariat avec les consulats mexicains dans les grandes villes américaines pour faire des études de marché au sein de ce nouveau groupe cible.
<b>Construire des infrastructures.</b>	Les entreprises qui dépendent des infrastructures de prestation pourraient avoir à investir afin de combler les lacunes en infrastructures.	Après que Manila Water ait remporté la concession pour assurer le service de la zone Est de la métropole de Manille, la société a massivement investi pour améliorer le réseau de pipelines dans les bidonvilles.
<b>Améliorer le rendement des fournisseurs.</b>	Le renforcement des connaissances, des compétences et de l'accès au financement de l'employé et du fournisseur crée une réelle valeur privée.	Denmor Guyana, un fabricant de vêtements, dépense plus de 250 000 US \$ par année pour la formation des employés à faible revenu en matière d'alphabétisation de base et des compétences de vie.
<b>Sensibiliser et former les consommateurs.</b>	Investir dans les connaissances et les compétences des consommateurs permet de créer une valeur très tangible, qu'une entreprise peut capturer.	Le PNUD a mené une campagne d'alphabétisation financière parmi la population rurale des îles Fidji lorsque la banque ANZ a commencé ses opérations mobiles pour les pauvres.
<b>Créer des produits ou services financiers.</b>	Dans certains secteurs, la suppression des contraintes à l'accès des consommateurs aux services financiers peut créer une valeur tangible concernant les modèles entrepreneuriaux inclusifs qu'une entreprise peut capturer, en permettant aux consommateurs pauvres de les utiliser.	Grameen Shakti propose son système solaire à usage domestique et des micro-prêts pour financer le produit (en coopération avec une IMF).

<b>Capter les avantages immatériels.</b>	La suppression des contraintes peut créer une valeur incorporelle ou de plus long terme, par exemple, l'image de marque, le moral des employés, la réputation de l'entreprise et le potentiel de développement de nouvelles capacités et de renforcement du cadre concurrentiel pour les entreprises.	BASF capture les avantages intangibles pour rendre rentable le secteur de produits de micro-nutrition (voir étude de cas 2)
<p><b>Tirer parti de la valeur sociale</b></p> <p>Les sources de financement orientées vers le social comprennent les bailleurs de fonds internationaux, les philanthropes et les fonds d'investissement sans but lucratif sociaux, ainsi que les gouvernements. Ils permettent au secteur privé de créer de la valeur sociale en partageant les coûts de deux manières: par des subventions et par la réduction des coûts ainsi que par le capital «patient».</p>		
<b>Utiliser les subventions et les dons.</b>	Certains bailleurs de fonds visent à créer des incitations pour des investissements ponctuels dans les ressources partagées, comme les routes ou les réseaux électriques. D'autres visent à promouvoir les modèles entrepreneuriaux qui rendront la vie des gens meilleure sur une base continue, en augmentant leurs revenus, en améliorant leur santé et ainsi de suite. Certains visent à atteindre les deux objectifs.	Le PNUD et le Centre arménien pour l'agrobusiness et le développement rural (FCADR) ont investi 143 000 dollars dans l'amélioration du système de distribution de lait en Arménie. Ils établissent, entre autres, trois nouveaux centres de collecte de lait.
<b>Financer à un coût réduit ou avec du capital patient.</b>	En contraste avec les bailleurs de fonds finançant des subventions, les investisseurs à coût réduit ou de «capital patient» attendent des rapports sur leurs investissements, qu'ils soient faibles ou importants, dans les modèles entrepreneuriaux inclusifs.	Acumen Fonds est un fonds industriel à but non lucratif mondial qui utilise du capital philanthropique pour faire des investissements qui génèrent à la fois des profits financiers et sociaux.

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Pourquoi les entreprises investissent-elles dans l'élimination des contraintes de marché?
- Dans quel domaine les entreprises investissent-elles pour éliminer les contraintes?
- Quels sont les partenaires qui pourraient être utiles pour ces investissements?
- Quel est le type de financement externe qui pourrait compléter l'investissement privé?

## 2.2.4 Tirer parti des atouts des populations pauvres

Tirer parti des atouts des populations pauvres – en travaillant avec elles et en s'appuyant sur leurs réseaux sociaux – consiste à atteindre les communautés en profondeur. Quand les populations pauvres effectuent des tâches à partir d'un modèle entrepreneurial, les coûts d'opération diminuent tandis qu'elles acquièrent de nouvelles possibilités de revenus. Par ailleurs, les populations pauvres sont efficaces et fiables pour relier leurs communautés au marché élargi. Elles ont les connaissances nécessaires pour établir de tels liens. Et leurs réseaux sociaux solides peuvent souvent combler les défaillances du marché et suppléer au manque de conditions favorables.

<b>Engager les populations pauvres en tant qu'individus</b>		
<b>Sous-stratégies</b>	<b>Explication</b>	<b>Exemple</b>
<b>Impliquer les populations pauvres dans la recherche de marché.</b>	Les membres de la communauté recueillent des informations sur les désirs, les besoins, les origines et les compétences de leurs co-membres.	Dans les enquêtes concernant un bidonville, les habitants de ce dernier renseignent les actifs de chaque habitant du bidonville.
<b>Former les populations pauvres à être formateurs.</b>	Former les habitants de la communauté à être des formateurs peut créer un effet «boule de neige» concernant les avantages de l'instruction bien au-delà d'un cercle initial de stagiaires.	Nedbank d'Afrique du Sud forme les mentors de la communauté, qui font ensuite la promotion de l'offre des services de la banque envers les membres de la communauté.
<b>Construire des réseaux logistiques locaux.</b>	Engager les populations pauvres à recueillir, distribuer et vendre sur les marchés avec des systèmes logistiques insuffisants.	M-Pesa a engagé des propriétaires des kiosques, des coiffeurs ou de petites maisons d'hôte comme agents pour son système bancaire mobile.
<b>Mettre en place des prestataires de services locaux.</b>	Les prestataires de services doivent répondre rapidement aux besoins des clients, mais ils couvrent souvent des populations dispersées dans des zones où l'infrastructure physique et les réseaux logistiques sont insuffisants. Seuls les fournisseurs locaux peuvent réussir à faire cela.	Le prestataire de services publics Lydec travaille avec les «représentants de la rue» pour gérer ses opérations dans les bidonvilles de Casablanca. Les représentants fournissent chacun un appui technique à une moyenne de 20 ménages.

<b>Co-créer des innovations avec les populations pauvres.</b>	Les populations pauvres peuvent	NOKIA demandé aux habitants des bidonvilles de créer le «téléphone portable de leurs rêves». Les idées ont été recueillies lors d'un concours et utilisées pour développer des téléphones robustes et multifonctionnels pour les environnements à faible revenu.
<b>Tirer parti des réseaux sociaux existants</b>		
<b>Tirer parti des mécanismes informels d'exécution des contrats.</b>	Les réseaux sociaux facilitent l'activité individuelle et collective en établissant des règles de confiance, de réciprocité et communes.	La plupart des IMF n'empruntent pas à des individus mais à des groupes. La pression sociale pour ne pas perdre la face fait que chaque membre du groupe fait l'effort de rembourser les prêts.
<b>Elargir le partage de risques.</b>	Les entreprises peuvent élargir les mécanismes traditionnels de partage des risques et les rendre plus efficaces.	La fédération du café colombien Juan Valdez promet à ses agriculteurs des prix supérieurs à la moyenne. Elle garde une réserve pour les déficits commerciaux dans le marché instable du café.
<b>Coordonner les investissements dans les biens communs.</b>	Un modèle entrepreneurial inclusif peut investir une partie de ses revenus de ventes de produits dans des biens communs. Ou elle peut exiger d'une communauté qu'elle fasse ces investissements.	Financé par les revenus de la société laitière mauritanienne Tiviski, l'organisation propose de l'aliment bétail, des crédits et des soins vétérinaires aux éleveurs de chameaux.

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Comment les entreprises peuvent-elles inclure les personnes en situation de pauvreté dans leurs modèles entrepreneuriaux?
- Comment les entreprises peuvent-elles utiliser les réseaux sociaux existants?

## 2.2.5 Combinaison des capacités et des ressources avec celles d'autres organisations

Les modèles entrepreneuriaux créent souvent des partenariats avec d'autres entreprises ou des partenaires qui ne sont pas des entreprises. Les partenaires qui ne sont pas des entreprises peuvent inclure les églises, les coopératives agricoles, les institutions de microfinance, les organisations non gouvernementales et des organismes publics de services comme les écoles ou les hôpitaux. Les partenaires peuvent soit combiner des capacités qui se complètent ou mettre leurs ressources en commun.

<b>Combiner des capacités complémentaires</b>		
<b>Sous-stratégies</b>	<b>Explication</b>	<b>Exemple</b>
<b>Acquérir des informations de marché.</b>	Les organisations qui travaillent déjà avec les populations pauvres peuvent avoir des connaissances qualitatives sur leurs compétences, leurs préférences et leurs autres caractéristiques. Elles peuvent aussi avoir de précieuses données quantitatives.	L'IMF Grameen Bank en partenariat avec la compagnie de téléphone norvégienne Telenor a mis en place un système de location de téléphones mobiles. Grameen dispose des connaissances, des infrastructures, des opérations et de la réputation locale; Telenor a apporté son expertise technique et sa capacité d'investissement.
<b>Tirer parti des réseaux logistiques existants.</b>	Un modèle entrepreneurial inclusif peut tirer parti des réseaux logistiques des autres organisations existantes. Lorsque le secteur à but lucratif est largement absent, les ONG et les services publics disposent souvent de tels réseaux.	Le groupe indien ITC a mis en place un système de kiosques Internet dans l'Inde rurale. A présent, les kiosques sont utilisés pour toutes sortes de produits et services – allant de l'assurance aux services de santé.
<b>Transmettre des connaissances.</b>	La collaboration avec d'autres organisations ouvre des canaux de communication, en particulier là où la densité des médias et des taux d'alphabétisation est faible. Les organisations ayant cette capacité comprennent des écoles, des universités, des services de santé ainsi que l'administration publique.	Le savon antibactérien «Lifebuoy» d'Unilever a mis en place une campagne de sensibilisation ayant pour thème le «lavage des mains»: les travailleurs de la santé visitent des villages et montrent aux écoliers que les germes restent sur les mains, à moins de se laver avec du savon pour les enlever.
<b>Promouvoir la formation dans les compétences nécessaires.</b>	Les organisations en mesure de fournir une formation aux personnes dans les agglomérations rurales ou urbaines sont généralement des ONG ou des programmes publics. Collaborer avec des organisations établies peut aider à instaurer la confiance chez les stagiaires.	CARE International a mis en place des campagnes d'alphabétisation financière dans l'Inde rurale pour expliquer la nature et les avantages des services d'assurance fournis par Allianz.

<b>Faire des ventes et fournir des services.</b>	La qualité des ventes et la prestation de services dépendent de la disponibilité. S'appuyer sur les réseaux des autres organisations existantes est souvent plus efficace que d'en construire un nouveau.	Au Ghana, les Susus sont les collecteurs d'argent traditionnels sur les marchés locaux. Barclays Bank coopère avec Susu Collectors Association dont les membres gardent désormais leur argent en toute sécurité dans leurs comptes bancaires chez Barclays.
<b>Faciliter l'accès aux produits et services financiers.</b>	Dans les marchés où l'accès au financement exclut encore les populations pauvres, les entreprises qui ont besoin de crédit ou d'assurance doivent en faciliter l'accès. Les fournisseurs existants peuvent inclure les institutions de micro finance, les banques commerciales ainsi que des agences gouvernementales.	Le PNUD en partenariat avec Equity Bank du Kenya, l'ONUDI, l'OIT, et le Ministère des Finances a mis en place l'Initiative Fanikisha qui pourrait augmenter l'accès des femmes aux facilités de crédit et réduire la pauvreté dans les régions locales en apportant aux femmes un capital pour la facilitation d'activités économiques.
<b>Regrouper les ressources</b>		
<b>Recueillir des informations sur le marché.</b>	Les entreprises coopèrent dans la réalisation d'études de faisabilité ou elles peuvent mettre en commun des ressources dans des programmes spécialisés.	Les agences de notation fournissent des informations sur les clients qui sont disponibles pour tous les établissements de crédit. Ce service est rarement disponible pour les PME dans les pays en développement – l'une des raisons pour lesquelles ces groupes cibles n'ont souvent pas suffisamment de crédit. Plusieurs banques indiennes ont mis en place l'agence de notation "SMERA" surtout pour les PME.
<b>Comblent les lacunes dans les infrastructures de marché.</b>	Puisque l'infrastructure physique de base est généralement dans les mains du gouvernement, les entreprises collaborent souvent avec les gouvernements pour construire ces nécessités telles que routes, ports ou réseaux d'électricité. Mais les entreprises peuvent partager un besoin d'infrastructures plus spécialisées: par exemple, les chaînes de froid ou les stations de traitement d'eaux usées. Pour combler les lacunes, elles peuvent regrouper les ressources à travers une action collective ou en garantissant auprès d'un fournisseur un montant convenu dans les ventes.	Les entreprises et les administrations locales à Tirupur, Tamil Nadu, ont mis en place conjointement un nouveau service public ayant pour objet de construire et d'exploiter les systèmes de fourniture d'eau et d'assainissement.

<p><b>S'auto-réglementer.</b></p>	<p>L'autoréglementation peut améliorer l'environnement réglementaire sans intervention des décideurs. Elle peut être efficace lorsque les gouvernements ne peuvent pas aider - selon les pays, par exemple, ou dans des situations de conflit.</p>	<p>Le système de Worldwide Responsible Apparel Production certifie le respect d'un code de conduite qui couvre les pratiques de travail et la législation douanière.</p>
<p><b>Développer les connaissances et les compétences.</b></p>	<p>Partout où les entreprises font des affaires similaires et n'ont pas de relations exclusives avec les contributeurs à leurs chaînes de valeur, elles ont le même intérêt à augmenter les compétences des contributeurs. Elles peuvent mettre en commun leurs connaissances et leurs compétences, souvent grâce à la participation d'organisations de la société civile.</p>	<p>La Fondation mondiale du cacao comprend plus de 50 sociétés, dont Hershey, Kraft et Nestlé. Elle a travaillé avec l'USAID pour aider les organisations africaines productrices de cacao à devenir plus efficaces et pour rendre les relations commerciales des agriculteurs plus rentables. Les entreprises membres de la Fondation ont l'avantage de la qualité des produits et la fiabilité de l'approvisionnement.</p>
<p><b>Accroître l'accès aux produits et services financiers.</b></p>	<p>Les entreprises peuvent partager le coût de l'extension de l'accès aux produits et services financiers dans les endroits difficiles d'accès.</p>	<p>Les quatre grandes banques d'Afrique du Sud – Absa, First National Bank, Nedbank et Standard Bank ainsi que la Postbank appartenant au gouvernement se sont associées pour proposer des services bancaires à faible coût, faciles à utiliser dans un rayon de 15 kilomètres de toutes les banques sud-africaines. Bien que les banques soient maintenant concurrentes pour le marché des comptes bancaires, elles ont partagé des coûts de développement de marque estimés à environ 15 millions de rand, soit environ 2 millions \$.</p>

### Posez-vous les questions suivantes:

- Pourquoi les entreprises du secteur privé devraient-elles entrer en partenariat avec des concurrents ou des ONG?
- Comment les entreprises peuvent-elles combiner leurs ressources avec celles d'autres pour surmonter les contraintes de marché?
- Qui sont les partenaires appropriés des entreprises dans les modèles entrepreneuriaux inclusifs?

### 2.2.6 Engagement dans le dialogue politique avec les gouvernements

Les contraintes réglementaires sont clairement du ressort du gouvernement. Fournir des biens publics relève également de l'action gouvernementale. Mais dans beaucoup de pays en développement, les autorités gouvernementales et locales ne sont pas conscientes de ce que les contraintes de réglementation, de fiscalité ou le manque d'infrastructures peuvent signifier en matière de développement d'entreprises. Le démarrage d'un dialogue constructif avec le gouvernement peut lever les contraintes. Les entreprises travaillent avec les gouvernements souvent collectivement, ou en collaboration avec d'autres groupes de parties prenantes. Cela permet d'éviter la notion de lobbying irresponsable et la promotion d'intérêts individuels sur l'intérêt commun.

Sous-stratégies	Explication	Exemple
<b>Collaborer individuellement - Eliminer les Contraintes</b>	Collaborer individuellement avec le gouvernement peut être une stratégie efficace pour influencer les politiques sur une base occasionnelle et en réponse à des préoccupations spécifiques. Souvent, l'objectif est relativement limité, par exemple, pour encourager le gouvernement à fournir des biens publics ou des services publics dont l'entreprise a besoin pour fonctionner en dans des emplacements particuliers.	A Madagascar, la société Faly Export de litchi et de fruits tropicaux a plaidé à l'endroit des autorités locales et régionales pour les impliquer dans l'entretien des routes, parce que la mauvaise qualité des routes complique la distribution de ses produits.
<b>Collaborer individuellement - Changer les Structures de marché.</b>	Parfois, l'engagement individuel des politiques publiques par les entrepreneurs et les entreprises peuvent avoir de lourdes conséquences, en changeant les structures du marché et, dans certains cas, en ouvrant des marchés entièrement nouveaux.	Lorsque M-Pesa a lancé son service de banque mobile, il n'y avait pas de réglementation pour les services bancaires mobiles au Kenya. En raison du succès du service, la banque centrale a entamé des pourparlers sur la réglementation appropriée.

<p><b>Engager par des effets de démonstration - Développer la réglementation dans les secteurs des nouveaux marchés</b></p>	<p>Les effets de démonstration peuvent également influencer la politique lorsque les cadres réglementaires ou les biens et services publics sont absents ou insuffisants. Ces effets dépendent de canaux qui permettent au gouvernement d'entendre parler et d'apprendre de l'expérience d'une entreprise, que la communication soit directe ou médiatisée par une tierce partie, comme une agence de développement.</p>	<p>Lorsque Électricité de France a créé des entreprises de services éco-énergétiques en milieu rural au Mali, le pays ne réglementait pas la fourniture d'énergie. Le succès de l'entreprise, ainsi que l'appui de la Banque mondiale, ont convaincu le gouvernement de mettre en place une nouvelle réglementation.</p>
<p><b>Collaborer collectivement - Mettre en place une collaboration- Public-privé</b></p>	<p>Les entreprises devraient chercher des occasions de tirer parti de leur influence aux côtés de celle de leurs collègues de l'industrie, en celles qui ont des intérêts communs dans des domaines particuliers et d'autres travaillant dans les grappes géographiques.</p>	<p>L'Alliance WBCSD-SNV, qui a collaboré avec le gouvernement de l'Équateur en 2007, a créé un puissant réseau de plaidoyer avec des conseillers présidentiels pour intégrer l'inclusion économique dans le programme de développement social.</p>

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Comment les entreprises inclusives peuvent-elles bénéficier d'un dialogue avec les gouvernements?
- Comment les entreprises peuvent-elles éviter le lobbying irresponsable?

## 2.3 Mise en œuvre de modèles entrepreneuriaux inclusifs

Trouver des partenaires fiables et du financement est essentiel pour mettre en œuvre un modèle entrepreneurial inclusif. Les intermédiaires peuvent appuyer les entreprises dans l'acquisition de ces ressources. Dans le cadre des approches inclusives de développement de marché élargi, un groupe comprenant les principaux acteurs du secteur de marché ciblé aura déjà été identifié, qui servira de partenaire à l'entreprise à différents niveaux.

### 2.3.1 Faciliter les partenariats

La plupart des entreprises sont très spécialisées dans l'offre d'une certaine gamme de produits et services. Par conséquent, elles ont l'habitude de coopérer avec des partenaires dans tous les domaines qui sont en dehors de leurs «activités principales». La même chose est vraie pour les modèles entrepreneuriaux. Mais dans les pays en développement, les fournisseurs de services traditionnels comme les agents de vente, les

prestataires logistiques ou les centres de soutien à la clientèle pourraient ne pas être habitués à un contexte de pauvreté ou ne pas être disponibles du tout. Pour accéder aux bidonvilles ou aux villages des pays en développement, les entreprises s'appuient souvent sur des partenaires non traditionnels: les agences de développement, les bailleurs de fonds, les ONG, les coopératives agricoles ou les institutions publiques.

Pour les entreprises, trouver un partenaire pertinent est crucial pour le succès d'un modèle entrepreneurial inclusif. Les intermédiaires peuvent aider à identifier des partenaires appropriés parmi les agences de développement, les ONG, les institutions publiques ou d'autres entreprises déjà actives dans les affaires inclusives.<sup>5</sup>

Au cours des dernières années, quelques modèles ont émergé concernant les profils de partenaires pour certaines tâches:

- **Les institutions de Micro finance (IMF)** ont un réseau bien organisé et dense de groupes de crédit et de personnel qui peut être utilisé non seulement pour vendre des services financiers comme l'assurance, mais aussi proposer des formations, organiser la recherche de fournisseur, ou vendre d'autres produits aux gens vivant dans une situation de pauvreté.
- **Les agences de développement locales et les ONG** sont quotidiennement en contact étroit avec les communautés à faible revenu. Elles sont dignes de confiance et connaissent les membres des communautés. Par conséquent, elles peuvent assumer des tâches en interaction directe avec le groupe cible, telles que les formations, les campagnes de sensibilisation, la distribution ou le soutien à la clientèle.
- **Les institutions publiques** comme les universités, les hôpitaux ou les centres d'informations agricoles sont dans une bonne position pour diffuser le savoir-faire sur les nouveaux produits et services ou les méthodes de production. Elles ont accès au groupe cible ainsi que l'autorité et la crédibilité nécessaires.

Au début d'un tel partenariat inhabituel chacune des deux parties devrait prendre en compte le fait que l'autre partie pourrait penser et travailler avec une mentalité différente.

- **Prise de décision:** les ONG et les agences de développement utilisent l'argent public et sont donc liées à des plans de projets plutôt stricts, tandis que les représentants des entreprises peuvent changer et prendre des décisions de manière flexible en accord avec leur direction.
- **Culture:** les ONG sont mues par une culture de dialogue et d'inclusion, généralement les entreprises s'efforcent d'obtenir l'efficacité et la croissance.
- **Résultats:** Les partenaires au développement œuvrent pour atteindre des objectifs sociaux, les entreprises cherchent des possibilités de développer leur activité, de pénétrer de nouveaux marchés et de créer des bénéficiaires.

---

<sup>5</sup> Plus d'informations sur la création de partenariats avec les entreprises sont disponibles dans le Guide de Développement de Partenariats.

En contractant le partenariat, les partenaires doivent **définir clairement leurs objectifs et leurs rôles** afin d'éviter les conflits et les malentendus. Les intermédiaires jouent un rôle important en jetant un pont entre des mentalités différentes et en facilitant le processus de partenariat.

### **Exemple 8: Allianz et CARE International – coopérer pour servir les populations pauvres**

Après le tsunami dévastateur de 2004, CARE International et la compagnie d'assurance Allianz ont uni leurs forces pour apporter la micro assurance aux personnes vivant en milieu rural au sud de l'Inde.

Les deux organisations avaient des objectifs distincts mais compatibles: L'organisation humanitaire CARE International était à la recherche d'un partenaire qui pourrait offrir une assurance aux clients à faible revenu et donc leur permettre de mieux gérer les risques comme la maladie, le décès ou la perte de biens. Allianz a été contraint par la réglementation indienne d'étendre son portefeuille clients aux zones rurales. Après le tsunami, la société a également réalisé que de bonnes affaires lui échappaient sur le vaste marché des clients à faible revenu.

Les partenaires se sont réparti les responsabilités au sein de l'entreprise: Allianz développe le produit et prend en charge le processus de règlement des sinistres. CARE International mène des campagnes de sensibilisation, explique le produit aux gens à l'aide de dessins, de pièces de théâtre et de musique, vend le produit en collaboration avec les IMF locales et contribue à l'évaluation des revendications.

Ce partenariat fructueux a permis aux deux partenaires de réaliser leurs objectifs. En 2009, Allianz a couvert dans le domaine de la micro assurance 3,2 millions de clients en polices d'assurance-vie, sur les biens ou la santé, tandis que CARE est en mesure d'offrir des services formels de gestion de risque à ses clients.

*Source: Institut Emergia (2010) Apprendre à Assurer les Populations Pauvres*

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de partenaires pour l'établissement et l'exploitation d'entreprises inclusives?
- Quelle est la difficulté concernant l'établissement et le maintien d'un partenariat?
- Comment un intermédiaire peut-il aider à créer un partenariat réussi?

### **Lectures complémentaires:**

Global Compact, Dalberg Global Development Advisors and the Financial Times (2007) Business Guide to Partnering With NGOs and the UN

Johanna Mair and Christian Seelos (2007) Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Extreme Poverty: A Strategic View (Academy of Management Perspectives 21, Vol. 21, Nr. 4, S. 49-63)

Ros Tennyson (2003) The Partnering Toolbook

WBCSD, IBLF (2003) A Business Guide to Development Actors - Introducing Company Managers to the Development Community

### **2.3.2 Faciliter le financement**

Il peut être difficile pour une entreprise de financer un modèle entrepreneurial inclusif. Dans la logique actuelle des affaires, plus le retour sur investissement attendu est précoce et important, plus il est facile d'obtenir du financement. Les modèles entrepreneuriaux inclusifs prennent généralement beaucoup plus de temps pour devenir rentables et les rendements financiers attendus ne sont pas toujours compétitifs. Par ailleurs, les risques sont souvent perçus comme élevés, de même que l'incertitude. Parce que ces modèles nécessitent du temps et de l'expérimentation pour se développer, le financement doit être souple et comporter des réserves pour des développements inattendus.

Il existe plusieurs sources de capitaux à partir desquelles les entreprises peuvent puiser:

### **Les ressources propres des entreprises**

Les grandes entreprises peuvent souvent financer des modèles entrepreneuriaux inclusifs grâce à leurs propres ressources. Pour justifier l'utilisation des ressources pour des projets moins rentables, les entreprises prennent en considération la valeur totale créée (voir la «version améliorée de l'analyse de rentabilité» dans le chapitre 0). Les actifs incorporels tels que la motivation des employés, les innovations et une augmentation de la réputation sont autant de facteurs qui peuvent aider à convaincre la direction à soutenir le projet. Les intermédiaires peuvent aider le personnel de projet à élaborer la «version améliorée de l'analyse de rentabilisation». Ils peuvent aussi utiliser des exemples existants d'autres entreprises pour donner des éléments empiriques pour la contribution avantageuse des entreprises inclusives.

## Le financement des bailleurs de fonds et l'argent public

Les projets qui contribuent à réduire la pauvreté ou à protéger l'environnement peuvent être admissibles à un financement public.

- **Les agences de développement national:** le DIFD en Grande-Bretagne, la GIZ en Allemagne, l'USAID aux Etats-Unis et de nombreux autres organismes de développement nationaux proposent des programmes de partenariat public-privé. Dans ces projets, les deux côtés combinent les ressources pour s'attaquer à des problèmes de développement, de santé, d'éducation ou d'infrastructures.
- **Les bailleurs de fonds multinationaux:** les bailleurs de fonds comme le PNUD pourraient financer des études de faisabilité ou apporter leur contribution à une entreprise inclusive à l'aide de ressources pour l'éducation et la formation.
- **Les banques de développement:** Des organisations comme la Société Financière Internationale, la Banque Asiatique de Développement, la Banque Interaméricaine de Développement, la Banque Européenne pour la Reconstitution et le Développement et la Banque Africaine de Développement accordent des prêts et font des prises de participation sous formes d'investissements dans leur domaine.
- **Les Gouvernements nationaux:** le gouvernement national peut distribuer des subventions, par exemple pour le développement des infrastructures ou pour des programmes d'éducation.

Ces programmes sont souvent méconnus du personnel de l'entreprise. Les intermédiaires peuvent leur faire prendre conscience de ces possibilités, créer la transparence sur le schéma actuel de financement et peuvent les aider à élaborer des propositions.

## Concours

Il ya plusieurs concours de projets durables ou de modèles entrepreneuriaux inclusifs. Les entreprises peuvent remettre un plan d'affaires ou tout simplement un projet du modèle entrepreneurial proposé qui comprend des objectifs sociaux et environnementaux dans leur logique de métier. Ces concours non seulement aident à financer une entreprise inclusive, mais aussi à accroître sa visibilité.

Nom	Lien
World Bank Development	<a href="http://www.developmentmarketplace.org">www.developmentmarketplace.org</a>
World Challenge	<a href="http://www.theworldchallenge.co.uk">www.theworldchallenge.co.uk</a>
Business in Development (BID)	<a href="http://www.bidnetwork.org/set-44898-en.html">www.bidnetwork.org/set-44898-en.html</a>
MIT IDEAS	<a href="http://web.mit.edu/ideas/www/index.htm">http://web.mit.edu/ideas/www/index.htm</a>
SEED Initiative	<a href="http://www.seedinit.org">www.seedinit.org</a>

## Les capitaux patients des investisseurs sociaux

Il existe plusieurs fondations et organisations qui soutiennent les entrepreneurs sociaux. Contrairement à d'autres sociétés financières d'innovation, les fournisseurs de «capitaux patients» espèrent avant tout un impact social et environnemental.

Nom	Lien
Acumen	<a href="http://www.acumen.org">www.acumen.org</a>
Ashoka	<a href="http://www.ashoka.org">www.ashoka.org</a>
Echoing Green	<a href="http://www.echoinggreen.org">www.echoinggreen.org</a>
New Profit Inc.	<a href="http://www.newprofit.com">www.newprofit.com</a>
Omidyar Network	<a href="http://www.omidyar.net">www.omidyar.net</a>
Shell Foundation	<a href="http://www.shellfoundation.org">www.shellfoundation.org</a>
Schwab Foundation for Social	<a href="http://www.schwabfound.org">www.schwabfound.org</a>

## Les Marchés de biens publics

La création de marchés pour les biens publics est une approche assez nouvelle qui peut aider les entreprises à monétiser leur contribution sociale et environnementale. Le commerce international des certificats d'émission de carbone montre qu'il est possible de créer un marché pour un bien, comme la protection du climat. Les entreprises peuvent l'utiliser et vendre la réduction des émissions de carbone sur le marché. L'allemand Bosch et Siemens Hausgeräte (BSH) a remplacé les réfrigérateurs énergivores des bidonvilles brésiliens par des réfrigérateurs modernes. Le projet a été financé en partie grâce à l'enregistrement d'un procédé dans le cadre du Mécanisme de Développement Propre (MDP) et la vente des certificats ayant égalé la quantité d'énergie économisée.

### Posez-vous les questions suivantes:

- Quelles sont les sources de financement que les modèles entrepreneuriaux peuvent utiliser?
- Quelles pourraient être les plus grands défis dans le financement d'un modèle entrepreneurial inclusif?
- Comment un intermédiaire peut-il appuyer le financement d'un modèle entrepreneurial inclusif?

### Lecture complémentaire:

NCDO and GEXSI (2008) Venture Capital Guide for Development

Monitor Institute (2009) Investing for Social and Environmental Impact

WBCSD (2004) Finding Capital for Sustainable Livelihoods Businesses

## 2.4 Amélioration de l'impact

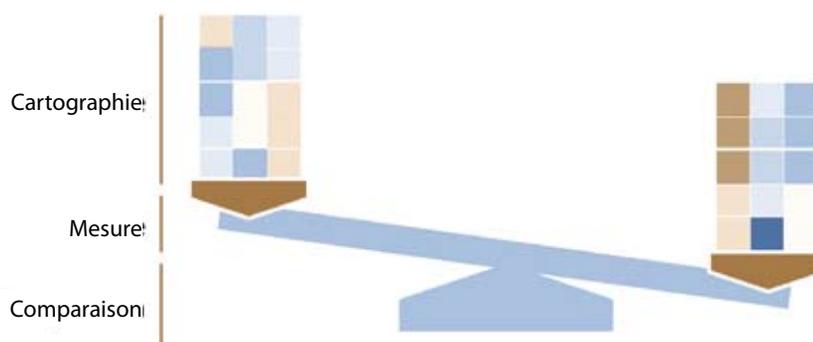
Le premier pas de l'amélioration de l'impact est son évaluation. L'analyse stratégique peut aider systématiquement un projet à se développer davantage.

### 2.4.1 Compréhension des résultats

Les entreprises Inclusives s'efforcent d'obtenir plus de profit. Elles visent également à créer des avantages sociaux et environnementaux et des actifs incorporels tels que le maintien du personnel et l'amélioration de la réputation. Par conséquent, la compréhension des résultats est souvent plus complexe que dans les activités courantes de l'entreprise.<sup>6</sup>

La publication du PNUE «Vers un Triple Impact» présente un cadre de compréhension des résultats qui peut être ajusté aux besoins réels de l'entreprise. Grâce à ce cadre, les intermédiaires peuvent aider les entreprises à évaluer systématiquement les résultats de leurs affaires. Selon l'objectif de l'entreprise, l'évaluation peut impliquer jusqu'à trois étapes, comme illustré dans la figure 9:

- La cartographie: permet d'obtenir une image complète des résultats qu'une entreprise génère
- Le mesure: permet de comprendre la taille exacte des résultats, de les suivre et de les gérer au fil du temps
- La comparaison: renseigne la prise de décision entre des projets ou des plans d'action différents



**Figure 9: Les trois étapes de la compréhension des résultats** (Source: PNUE 2008)

<sup>6</sup> Les deux approches présentées dans ce chapitre sont à la fois compatibles avec l'approche de mesurage que plusieurs organisations de développement utilisent et le cadre du Comité des Donateurs pour le Développement des Entreprises (CDDE). L'approche du CDDE souligne la nécessité de comprendre le mesurage du résultat comme un processus continu. Elle doit être intégrée dès la phase de formulation, pendant toute la phase de mise en œuvre et elle peut même se poursuivre après que les interventions du programme ont été achevées. Elle est basée sur l'articulation de la logique d'impact. Les intermédiaires devraient chercher à aligner leurs propres besoins de rapports sur ceux des entreprises avec lesquelles ils travaillent.

D'une étape à l'autre, la compréhension des résultats devient plus complexe et coûteuse. Par conséquent, il est important de définir clairement à l'avance le but de l'entreprise et la manière dont les résultats seront utilisés. Les intermédiaires peuvent aider les entreprises à réfléchir à leurs objectifs et leurs besoins concernant l'évaluation des résultats: Est-ce pour s'assurer que les effets négatifs potentiels sont découverts au début du projet pilote, de sorte qu'ils peuvent être maîtrisés lors de la mise en œuvre? Ensuite, une simple cartographie peut être suffisante. Est-ce que les parties prenantes de l'entreprise s'attendent à une production de résultats de celle-ci? Ensuite la mesure de résultats cruciaux est nécessaire. L'évaluation est-elle censée renseigner une décision d'investissement dans un projet ou dans un autre? Les résultats doivent être ensuite pouvoir être comparables.

### **Cartographie des résultats**

Une bonne compréhension de tous les coûts et avantages environnementaux, économiques et sociaux qui découlent d'une entreprise est nécessaire pour en révéler les risques et opportunités.

Par exemple, la pollution peut créer la résistance de parties prenantes affectées. D'autre part, des résultats positifs renforcent la proposition de valeur d'une entreprise. La cartographie des résultats prend en compte les trois points de vue d'une approche systémique (voir chapitre 1.6):

- Cycle de vie: Quels sont les coûts et avantages découlant des étapes pertinentes au cycle de vie de l'entreprise? Parce que les résultats sont facilement déplacés dans le cycle de vie, l'évaluation doit tenir compte non seulement des étapes que l'entreprise contrôle, mais aussi de celles qui précèdent et qui suivent dans le cycle de vie.
- Parties prenantes: Qui sont les acteurs principaux touchés par les activités dans ces étapes du cycle de vie et comment sont-ils affectés?
- Triple plancher : Quels sont les coûts économiques, sociaux et environnementaux ainsi que les avantages qui tombent sur les différents groupes d'intervenants dans le cycle de vie?

La cartographie peut être réalisée au moyen d'un tableau simple qui intègre toutes les trois perspectives, comme le montre la Figure 10: tableau de correspondance des résultats.

Étape du cycle de vie	Intervenants affectés	Economique		Social		l'environnement	
		Coûts	Bénéfices	Coûts	Bénéfices	Coûts	Bénéfices
Extraction des matières premières							
Production							
Emballage et distribution							
Utilisation du produit							
Fin de vie							
Résultat net							

**Figure 10: Tableau de correspondance des résultats**

### La mesure des résultats

La mesure de résultats cruciaux contribue suivre à ceux-ci dans le temps. Le mesurage est donc une base de gestion ciblée des résultats. Celui-ci est également essentiel pour une communication transparente avec les investisseurs, les organismes de réglementation ou le grand public. Le mesurage de tous les résultats serait trop complexe, et doit se concentrer sur les résultats qui renseignent la prise des décisions, par exemple en raison de leur ampleur et importance en tant que catalyseurs, coûts, risques ou opportunités, ainsi que leur pertinence pour des priorités stratégiques ou leur intérêt public.

Les résultats cruciaux peuvent être évalués avec des données qualitatives ou quantitatives. L'emploi d'indicateurs utilisés dans d'autres contextes, par exemple pour le rapport de durabilité pourrait aider. Il existe plusieurs cadres pour aider les entreprises à évaluer les impacts sociaux, environnementaux et économiques complexes des entreprises inclusives. Dans le projet «Impact Reporting and Investment Standards» (IRIS), plusieurs investisseurs sociaux ont uni leurs forces pour développer une liste d'indicateurs de référence. Le Global Reporting Initiative (GRI) établit également une norme importante pour le mesurage.

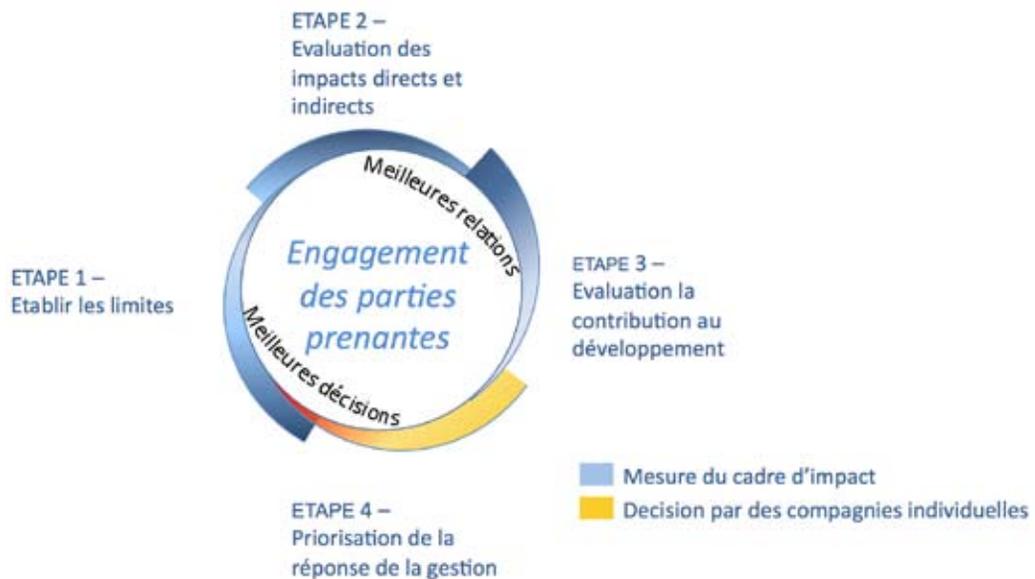
### Comparaison des résultats

Lorsque l'analyse sert à éclairer la prise de décisions entre différents projets ou cours d'action, les résultats doivent pouvoir être comparés en termes de dimensions et de chronologie d'impacts, de parties prenantes touchées, et de niveaux d'incertitude.

Différents outils et méthodologies sont également disponibles à cette fin. Essentiellement, ils concernent tous la pondération de la pertinence d'un type d'impact ou d'un point dans le temps etc., sur un autre. Les coefficients de pondération sont par nature une question de décision, et en procédant à l'analyse raisonnée de ces décisions transparentes, il est important de renseigner le processus et les résultats.

L'agrégation de tous les résultats sur un plan monétaire peut aider à les communiquer efficacement en direction des cadres et du grand public. À cette fin, chaque résultat reçoit une étiquette de prix, par exemple en le comparant avec des mesurages alternatifs. Combien coûterait-il de mener une campagne de publicité avec le même effet public? D'autre part, un indicateur monétaire unique dissimule les informations même que l'on a recueillies pour influencer la décision.

En 2008, le **WBSCD** a présenté une approche de **“Mesurage de l'Impact”** élaborée par des représentants des organisations membres du conseil. Elle fournit des indications détaillées sur la façon de mener une évaluation d'impact. Le cadre est basé sur une méthodologie en quatre étapes, comme indiqué dans la Figure 11: Quatre étapes du cadre de mesurage d'impact de WBSCD qui tentent de fusionner les perspectives entrepreneuriales de sa contribution au développement avec les perspectives sociétales de ce qui est important, où évolue l'entreprise. Elle est enracinée dans une approche entrepreneuriale et commence par mesurer ce que l'entreprise fait à travers ses activités. Les activités de l'entreprise sont regroupées en quatre pôles: la gouvernance et la durabilité, les actifs, les gens et les flux financiers. Le modèle met l'accent sur l'implication des parties prenantes dans l'évaluation. Ici, les intermédiaires peuvent jouer un rôle précieux en tant que facilitateurs et modérateurs neutres.



**Figure 11: Quatre étapes du cadre de mesurage d'impact de WBSCD**

### **Exemple 9: Manila Water Company – Suivi des résultats pour une amélioration continue**

Manila Water Company, constituée en personne morale, est un concessionnaire de la distribution de l'eau et du traitement des eaux usées opérant dans la zone de service Est de Manille. Lorsqu'elle a commencé ses opérations en 1997, le système de distribution d'eau de la zone métropolitaine de Manille perdait près des deux tiers de l'eau qu'elle produisait (ainsi appelée l'eau non génératrice de revenus) en fuites et raccordements illégaux. L'eau courante atteignait seulement environ 60 pour cent des foyers de Manille, avec les populations pauvres – au moins 40 pour cent de la population – mal desservies de manière disproportionnée par le réseau. Les ménages disposant de l'eau courante la recevaient de façon intermittente, habituellement avec une faible pression. Moins de 7 pour cent de la population était raccordée à des services d'assainissement.

Manila Water avait remporté la concession pour l'utilisation des infrastructures existantes ainsi que le droit de percevoir des revenus pendant toute la durée de 25 ans, à condition que les objectifs de service figurant dans la concession fussent respectés. Par exemple, les objectifs de 2006 pour la zone Est fixaient un niveau de service de 98 pour cent pour l'eau et 55 pour cent pour l'assainissement et le service d'égouts pour les résidents. La non-exécution serait sanctionnée de pénalités financières.

Pour fournir des rapports fiables à l'autorité publique, Manila Water Company mit en place un système de mesure complet. Parce que l'approche à la gestion adoptée par la société est durable, ce système rend également compte des autres résultats sociaux, environnementaux et économiques essentiels.

Parmi ces mesures, la planification fixe des objectifs pour les indicateurs de rendement. La comparaison des résultats réels avec les objectifs de l'entreprise contribue à améliorer ses opérations au cours du temps.

Depuis que Manila Water a repris la zone Est en 1997, aussi bien les niveaux de l'état de l'infrastructure que du service à la clientèle se sont améliorés. La société a investi plus de 17,5 milliards de pesos en travaux d'immobilisations, qui se sont avérés payants en termes de rendement et d'efficacité. La clientèle a doublé, l'eau non-génératrice de revenus a diminué, la disponibilité du service est constante et la qualité de l'eau est excellente.

*Source: PNUD (2008) Vers un Triple Impact – Boîte à outils d'Analyse de Projets Durables*

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Pourquoi les entreprises devraient-elles mesurer les résultats de leurs affaires inclusives?
- Quelles sont les dimensions qui doivent être considérées quand on regarde les résultats?
- Quel est le rôle que peut jouer un intermédiaire dans la cartographie, le mesurage et la comparaison des résultats?

**Lecture complémentaire:**

DCED (2010) Measuring Achievements in Private Sector Development – Implementation Guidelines

Global Reporting Initiative – Reporting Framework: [www.globalreporting.org/ReportingFramework/](http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/)

Impact Reporting and Investment Standards: [www.iris-standards.org](http://www.iris-standards.org)

Olsen and Brett Galimidi (2008) Catalogue of Approaches to Impact Measurement

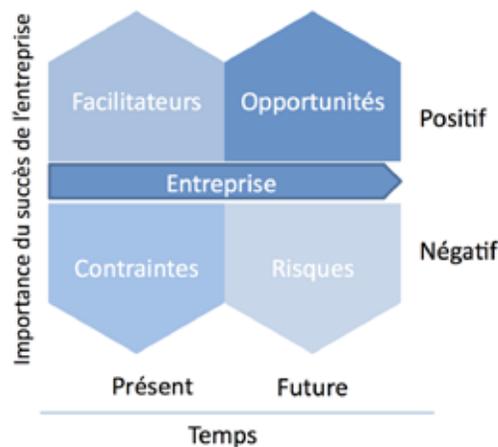
Ted London (2009) “Making Better Investments at the Base of the Pyramid”. Harvard Business Review, Mai 2009

UNEP (2008) Towards Triple Impact – Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries

WBCSD (2009) Measuring Impact – Framework Methodology

## 2.4.2 Planification future

Les entreprises inclusives commencent généralement en tant que petits projets pilotes et nécessitent une expérimentation et un apprentissage importants jusqu'à ce qu'elles atteignent la maturité. L'analyse systématique des facteurs qui influencent le succès de l'entreprise peut contribuer à raccourcir ce processus. Les facteurs déterminants de la réussite peuvent être divisés en facteurs positifs et en facteurs négatifs qui impactent sur l'entreprise présentement et dans l'avenir, sur ses contraintes et facteurs de réussite ainsi que sur ses risques et ses opportunités, comme l'illustre la figure 12: Facteurs Déterminants de la réussite. Ce cadre d'analyse stratégique a été publié dans «Vers un Triple Impact» du PNUE.



**Figure 12: Facteurs déterminants de la réussite (Source: PNUE 2008)**

Les contraintes et les moteurs, les risques et les opportunités peuvent être identifiés en appliquant les trois perspectives fondamentales qui ont été présentées dans le chapitre 1.6: parties prenantes, cycle de vie et Triple plancher.

### Moteurs

Les moteurs sont les fondements d'une entreprise. Ils représentent les choses qui rendent la réussite d'une entreprise possible, et peuvent s'étendre de l'accès au financement aux contacts dans les marchés d'exportation. Les entreprises dans un contexte de développement peuvent généralement bénéficier d'une main-d'œuvre et de ressources naturelles abondantes. Les questions suivantes aident à identifier les moteurs:

- Qui sont les parties prenantes qui soutiennent l'entreprise?
- Quelles sont les ressources économiques, environnementales et sociales ainsi que les capacités qui favorisent l'entreprise?
- Quelles sont les forces du cycle de vie de l'entreprise?

## **Contraintes**

Les entreprises dans un contexte en développement sont confrontées à de nombreuses contraintes internes et externes. Les plus répandues sont sans doute les problèmes de gouvernance, les infrastructures manquantes, le manque de savoir-faire et l'accès au financement. Les questions suivantes aident à identifier les contraintes:

- Qui sont les parties prenantes qui s'opposent à l'entreprise ou entravent son progrès?
- Quelles sont les ressources économiques, environnementales ou sociales et les capacités qui font défaut et limitent le développement de l'entreprise?
- Quels sont les maillons faibles du cycle de vie?

## **Opportunités**

Les opportunités sont les changements possibles à la situation actuelle qui pourraient contribuer à la réussite de l'entreprise. Elles peuvent se présenter lorsque de nouveaux partenaires entrent en jeu ou lorsqu'un nouveau financement devient disponible. En outre, les changements dans la réglementation ainsi que les changements dans les priorités politiques et la conscience sociale peuvent favoriser la croissance d'une entreprise. Les questions suivantes aident à identifier les opportunités:

- Quelles sont les parties prenantes qui pourraient avoir un impact positif sur l'entreprise dans le futur?
- Peut-il y avoir des changements dans la disponibilité des ressources économiques, sociales ou environnementales et dans les capacités qui pourraient profiter à l'entreprise?
- Peut-il y avoir des changements au sein du cycle de vie qui pourraient contribuer à la réussite de l'entreprise?

## **Risques**

Les risques sont les changements potentiels susceptibles de nuire à l'entreprise. Puisque toute entreprise dépend essentiellement de ses partenaires, des changements dans le rendement de ces partenaires peuvent engendrer des risques majeurs. Que faire si le fournisseur de matières premières décide de vendre ailleurs ou ne peut pas respecter l'offre? Que faire si les vendeurs décident de changer pour la concurrence? Parce que les marchés des pays en développement ne sont pas souvent très mûrs, il peut simplement être difficile de trouver un nouveau partenaire. En outre, l'instabilité politique est toujours un problème dans de nombreux pays en développement. Les questions suivantes aident à identifier les risques:

- Qui sont les parties prenantes qui pourraient nuire à l'entreprise dans le futur?
- Pourrait-il y avoir des changements dans la disponibilité des ressources économiques, sociales ou environnementales et dans les capacités qui nuiront potentiellement à l'entreprise?
- Pourrait-il y avoir des changements dans le cycle de vie pouvant occasionner des dommages à l'entreprise?

Cette analyse peut aider les entreprises à mieux comprendre leur environnement de marché ainsi que leurs propres capacités. Elles peuvent révéler les risques et les opportunités dès le début et s'appuyer sur les moteurs afin de surmonter les contraintes et gérer le changement. Les intermédiaires peuvent faciliter cette évaluation stratégique en organisant un atelier ou en s'engageant dans un rôle de sparring-partner avec le personnel du projet.

#### **Exemple 10: Honey Care Africa – Des sucreries en petites portions ayant un impact important**

Honey Care Africa (HCA) a mis en place un réseau de petits apiculteurs au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie. Ils vendent leur miel sous la marque HCA aux chaînes de supermarchés locaux et sur les marchés d'exportation. HCA prévoit d'élargir son portefeuille de produits pour atteindre les consommateurs à faible revenu par l'introduction et la vente de pots de miel de 20g dans les bidonvilles du Kenya. Il est prévu que le prix de vente soit de 5 Shillings kenyans (environ 0,07 dollar US) par pot, la distribution devra s'appuyer sur des structures locales comme des kiosques, les vendeurs ambulants etc. Le bas prix devra être compensé par une subvention croisée à travers la vente aux hôtels et aux sociétés de restauration à 8 ou 9 Shillings kenyans et par des ventes réelles.

- Moteurs: HCA est déjà visible sur le marché à faible revenu grâce à son réseau d'apiculteurs. Le marché à faible revenu du Kenya est important: environ 40 pour cent de la population vit avec moins de 2 dollars par jour (pouvoir d'achat local). Le produit - miel en petites portions - est adapté à des marchés à faible revenu et son approvisionnement est garanti par le réseau existant.
- Contraintes: HCA n'a pas d'expérience dans l'exploitation d'un système de distribution qui lui est propre et ne dispose pas encore de partenaires de vente fiables.
- Opportunités: Le projet aura un effet de création de revenus pour les vendeurs de la rue et sécurisera les revenus des apiculteurs, qui vont donc soutenir sa mise en œuvre. Lorsque les consommateurs à faible revenu se rendent compte des avantages du miel, sa demande pourrait augmenter ainsi que la volonté de payer pour l'acquérir.

- Risques: Le modèle s'appuie sur des subventions croisées, au moins au début; des problèmes avec d'autres produits et secteurs auront un impact négatif sur le projet. La concurrence peut résulter de fournisseurs locaux qui organisent leurs propres approvisionnements.

L'analyse montre que la tarification est une question importante pour le projet. Une bonne compréhension de la volonté des clients de payer et des réactions face au produit doivent être garanties avant que le projet ne soit effectivement mis en œuvre.

*Source: Honey Care Africa ([www.honeycareafrika.com](http://www.honeycareafrika.com)), UNDP*

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Comment l'analyse stratégique peut-elle aider à élaborer davantage un modèle entrepreneurial?
- Quels sont les facteurs que l'analyse stratégique devrait prendre en considération?
- Quel rôle un intermédiaire peut-il jouer dans le processus d'analyse stratégique?

**Lecture complémentaire:**

UNEP (2008), Towards Triple Impact – Toolbox for Analyzing Sustainable Ventures

Muhammad Yunus (1997) Banker to the Poor – Micro-Lending and the Battle against World Poverty (New York: PublicAffairs).

### 3 Défis et solutions de l'intermédiaire

---

Les intermédiaires ne font pas qu'appuyer les entreprises dans le développement de modèles entrepreneuriaux inclusifs. Ils impulsent également la mise en place et la mise en œuvre de telles initiatives. Dans la préparation et l'exécution des engagements à l'égard du secteur privé, les intermédiaires sont souvent confrontés à leurs propres défis dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet, notamment:

Développement d'un projet:

- Sensibilisation
- Recherche de partenaires au sein d'une entreprise
- Convaincre un partenaire potentiel
- Choix d'un projet

Mise en œuvre d'un projet

- Obtention de financement
- Recherche d'expertise technique
- Organisation du projet

Les idées permettant de faire face à ces défis sont réunies dans les pages suivantes. La majeure partie de ces idées ont été recueillies durant la Formation du Point Focal du Secteur Privé du PNUD à Mombasa en Décembre 2009. Les chapitres ne visent pas à fournir des réponses complètes, mais plutôt à servir d'inspiration pour réfléchir de manière créative sur ces défis.

#### 3.1 Développement d'un projet

Les intermédiaires se retrouvent souvent dans une situation où l'approche à l'entreprise inclusive est à peine connue. Même si les possibilités de combiner des objectifs d'affaires et de développement existent, elles ne peuvent pas être réalisées en raison des «angles morts» dans la perception des gens. Les intermédiaires peuvent changer cette perception, en commençant par une sensibilisation générale en faveur de la collaboration avec les partenaires. Pendant qu'ils trouvent des idées et progressent vers des projets concrets, ils doivent toujours garder à l'esprit les objectifs de développement.

##### 3.1.1 Sensibilisation

L'approche «entrepreneuriale inclusive» est encore assez nouvelle. Non seulement de nombreuses personnes des secteurs privé et public sont peu familières avec l'idée de faire des affaires avec les populations pauvres, mais beaucoup d'entre elles trouvent également paradoxal que cela puisse créer de la valeur pour les populations pauvres.

Ou bien, elles s'inquiètent que les populations pauvres ne soient lésées par des pratiques abusives. Par conséquent, l'approche nécessite des informations et des explications. La sensibilisation aide à créer un terrain fertile pour les interventions possibles. Elle peut aussi attirer des partenaires potentiels.

### **Les formats possibles**

Il existe de nombreuses façons de sensibiliser les gens sur les affaires inclusives.

- Les conférences (avec des conférenciers connus par le groupe cible, pour lancer une initiative, etc.)
- Des Ateliers avec le groupe cible
- Des présentations lors d'événements existants (forum du Pacte Mondial, Chambres de commerce, etc.)
- Les publications (mettant en vedette les meilleures pratiques, les évaluations de marché, etc.)
- Des blogs ou des réseaux sociaux
- Des contributions dans les médias existants (journaux, magazines, etc.)
- Les dialogues politiques

Aussi bien le coût que l'efficacité doivent être pris en considération lors de l'évaluation des formats possibles. Il est souvent plus efficace d'utiliser les événements ou les canaux existants qui ont déjà touchés le groupe cible que d'en créer de nouveaux.

### **Les messages possibles**

Le message doit prendre en considération le point de vue du groupe cible. D'où proviendra-t-il? Quel est son point de vue? Quelles peuvent être les préoccupations qui nécessitent des réponses? Pour mieux comprendre le groupe cible et ajuster le message, il est utile de tester votre communication avec quelques uns de ses représentants à l'avance.

Les messages peuvent être renforcés par les éléments convaincants suivants:

- Les données empiriques sur la taille du marché et les estimations des opportunités de marché (pour montrer pourquoi il constitue une analyse de rentabilisation attrayante)
- Les exemples de bonnes pratiques, idéalement dans le pays et le secteur concernés (y compris des photos et vidéos)
- Un intervenant concernant un exemple de meilleure pratique ou issu de l'entreprise

### **Exemple 11: Réseaux du Pacte Mondial des Nations Unies – plateforme d'apprentissage à travers le monde**

Le Pacte Mondial des Nations Unies est une plateforme mondiale d'apprentissage pour l'entreprise plus responsable. Il vise à intégrer les dix principes du Pacte dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption dans les activités commerciales à travers le monde. Il vise également à catalyser les actions d'appui aux objectifs plus généraux des Nations Unies, y compris aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Aujourd'hui, le Pacte mondial est la plus grande initiative entrepreneuriale de présence sociale et de durabilité dans le monde - avec plus de 7700 entreprises participantes et parties prenantes de plus de 130 pays.

Le Pacte Mondial entretient des réseaux locaux dans plus de 80 pays. Ces réseaux font généralement partie des premiers points de contact pour les entreprises cherchant à améliorer leurs pratiques de gestion. Il peut donc être une plateforme utile pour sensibiliser sur les opportunités d'affaires autour de l'entreprise inclusive.

En Egypte, par exemple, le réseau local du Pacte Mondial en collaboration avec le Ministère de l'Investissement a organisé une conférence sur la RSE en mettant fortement l'accent sur l'entreprise inclusive en 2009. Plusieurs centaines de représentants d'entreprises, d'ONG et de gouvernements étaient réunis pour discuter des possibilités et des contraintes concernant l'inclusion des populations pauvres.

*Source: Site Web du Pacte Mondial, recherche personnelle*

#### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Qui sont les entreprises ou les autres acteurs que vous voulez sensibiliser?
- Quels sont les canaux par lesquels les toucher?
- Quels sont les messages les mieux adaptés pour les convaincre des avantages de l'entreprise inclusive?

#### **3.1.2 Recherche de partenaires**

Souvent, les intermédiaires ont un intérêt particulier dans un secteur ou une entreprise particulière<sup>7</sup>. Certains secteurs et entreprises sont particulièrement prometteurs dans une perspective de développement humain, par exemple parce qu'ils fournissent des biens et services essentiels, sont les sources de produits que les petits producteurs peuvent fournir ou ont un poids économique important. Mais approcher directement une entreprise n'est pas toujours facile. Les entreprises peuvent être opaques. Et trouver le bon interlocuteur peut s'avérer difficile.

## **Apprendre à connaître l'entreprise**

Si une entreprise paraît intéressante en raison de son impact de développement existant ou potentiel, l'intermédiaire désirera probablement progresser et de mieux comprendre ses activités et structures. Les questions suivantes peuvent aider avoir un bon aperçu de ce qui constitue une entreprise et la manière dont elle fonctionne:

### **Modèle entrepreneurial:**

- Quelle est la proposition de valeur de l'entreprise? Quels produits ou services fournit-elle?
- Qui en sont les clients? Quelles autres options ont-ils (la concurrence)?
- Quelles sont les activités que l'entreprise effectue? Comment effectue-t-elle la jonction avec les autres acteurs du cycle de vie (fournisseurs, distributeurs, etc.)?
- Qui sont les salariés de l'entreprise? Pourquoi travaillent-ils pour l'entreprise?
- Quelles sont les ressources (terrains, bâtiments, machines, savoir-faire, finances, relations, influence politique etc.) que l'entreprise a à sa disposition?
- Dans quel secteur l'entreprise performe-t-elle le mieux ? Quelles sont ses compétences?

### **Organisation:**

- Comment l'entreprise est-elle organisée (siège, filiales etc.)?
- Comment les décisions sont-elles prises au sein de l'entreprise?
- Qui sont les cadres de l'entreprise ou de la filiale locale? Quels sont leurs parcours et formation?
- Quelle est la stratégie de l'entreprise? Quels sont ses objectifs stratégiques pour le proche avenir et à long terme?

### **Contexte:**

- Quelle est l'historique de l'entreprise? Depuis combien de temps est-elle présente dans ce marché / pays?
- Quelle est la taille de l'entreprise (succursales / pays / employés / chiffre d'affaires)?
- Quel est le niveau d'intégration de l'entreprise dans le contexte socioculturel, politique et économique plus large?

La réponse à ces questions permet de voir les différents points au niveau desquels les intérêts commerciaux de l'entreprise peuvent recouper les intérêts du développement. Attirer des consommateurs à faible revenu comme clients n'est qu'une option. Améliorer le moral des employés et réduire le chiffre d'affaire peut également être d'une importance stratégique, autant que peuvent l'être le renforcement de la chaîne d'approvisionnement ou l'amélioration de la réputation publique et des relations avec les autorités publiques.

## Trouver la bonne personne à qui parler

Généralement, il existe deux façons d'identifier les personnes qu'il faut dans un secteur ou une entreprise: par le fait de les rechercher et celui de les attirer.

### Recherche

Il y a quelques postes au sein d'une entreprise qui seront généralement plus ouverts à votre programme que d'autres, parce qu'ils sont familiers avec les attentes sociales et peuvent directement tirer avantage de la collaboration. Il s'agit notamment:

- **Du service ou du gestionnaire de la RSE ou de la durabilité:** si l'entreprise a un tel poste, elle est déjà bien avancée dans la gestion de la durabilité. Le gestionnaire sera très probablement quelque peu familier avec la notion d'entreprise inclusive ou la «base de la pyramide». Les sites web des entreprises ont souvent une partie consacrée à la gestion responsable ou à la durabilité avec les coordonnées d'une personne responsable.
- **Du service ou du gestionnaire des communications:** la tâche de communication est de s'occuper des attentes des parties prenantes. Le(s) gestionnaire(s) sera (seront) familiarisé(s) avec les activités existantes de présence sociale d'une entreprise et susceptible(s) d'être intéressé(s) dans le développement de nouvelles initiatives, plus avancées.
- **Du service ou du gestionnaire des RH:** Les RH sont en charge de développer les compétences des employés et de garder le moral et la motivation élevés. Les activités de responsabilité sociale créent l'identification et le but au sein du personnel. Les RH peuvent donc être au courant d'activités existantes de présence sociale de l'entreprise et intéressées à développer de nouvelles opportunités.
- **Du marketing et développement de l'entreprise:** ces fonctions s'occupent directement de la croissance de l'activité de l'entreprise. Elles peuvent être intéressées par les idées existantes et concrètes d'affaires. Si elles n'existent pas encore, il peut être plus facile de les développer avec le personnel des autres fonctions mentionnées ci-dessus.
- **De l'entreprise pilote:** Les petites et moyennes entreprises sont beaucoup moins spécialisées et souvent très hiérarchisées. Dans ce cas, il serait judicieux d'approcher le dirigeant de l'entreprise directement.

### Attraction

Attirer les partenaires de l'entreprise peut souvent être plus efficace que les rechercher. Fondamentalement, l'idée est de hisser un fanion avec l'inscription «qui est intéressé par cette approche?» Et d'attendre la réponse. Les partenaires potentiels identifiés de cette

manière montrent déjà leur intérêt pour le sujet, et n'ont pas besoin d'être convaincus.

Le format suivant peut être utilisé comme «fanion»

- **Événements personnels:** conférence ou atelier sur l'«entreprise inclusive» en général ou sur un secteur ou un thème spécifique
- **Autres événements pertinents:** conférence ou atelier avec un thème pertinent, arrangé par une autre organisation. La liste des participants peut être utilisée pour identifier les personnes intéressantes avec lesquelles établir un réseau.
- **Concours ou prix de business plan:** demander des propositions pour un concours ou un prix avec un thème pertinent, non seulement identifie les entreprises et les gens motivés, mais aussi les idées qu'ils développent actuellement.
- **Réseaux virtuels:** les réseaux sociaux comme Facebook ou NING offrent la possibilité de mettre en place des groupes thématiques. L'organisation d'un réseau social autour du thème de l'entreprise inclusive, non seulement permet d'identifier les personnes intéressées, mais offre également un canal pour tenir ce groupe de personnes informé et engagé.

Tous ces formats devraient être annoncés au groupe cible à travers les canaux pertinents (voir «sensibilisation»).

#### **Exemple 12: Business Fights Poverty - Un réseau de gens d'affaires inclusifs**

Business Fights Poverty est un réseau social qui rassemble les professionnels intéressés et impliqués dans la «lutte contre la pauvreté par le biais de bonnes affaires». Le réseau compte plus de 6000 membres à travers le monde. Les membres du Réseau font la publicité des événements et des publications, restent informés et forment des groupes ayant des intérêts similaires.

Ce réseau social ainsi que d'autres peuvent être un outil utile pour rechercher des contacts et organiser les contacts existants pour un pays, une région ou un secteur spécifique.

*Source: <http://businessfightspoverty.ning.com/>*

#### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Voyez-vous des entreprises dans votre pays qui pourraient être des partenaires intéressants? Quelles sont les possibilités que vous voyez pour les affaires inclusives dans leurs opérations? Quel intérêt l'entreprise peut-elle avoir dans ce programme?
- Quelles opportunités voyez-vous à attirer les gens du secteur privé ayant de l'intérêt dans l'entreprise inclusive?

### **Lectures complémentaires:**

Business Fights Poverty NING Network

BiD Network (network of entrepreneurs, investors and coaches)

### **3.1.3 Convaincre un partenaire potentiel**

Le rôle des intermédiaires est généralement décrit comme un service qui répond à la demande du secteur privé. La réalité est souvent différente: les intermédiaires ont pour mission de créer des entreprises Inclusives et de voir des opportunités là où les gens du secteur privé ne regardent pas. Ils connaissent aussi la valeur que leur organisation peut apporter à un projet d'entreprise inclusive ainsi que les risques, en particulier pour le groupe cible, si l'entreprise est laissée à elle-même. Par conséquent, les intermédiaires se retrouvent souvent dans une situation où ils doivent convaincre un partenaire potentiel de la valeur que leur organisation peut ajouter à un partenariat. Les arguments tournent souvent autour de trois thèmes principaux: (1) les contacts (2), la réputation et (3) l'expertise technique.

### **Contacts**

Les organisations de développement sont impliquées dans un réseau d'acteurs généralement étrangers au secteur privé, mais indispensables pour la création d'un modèle entrepreneurial inclusif.

Ces contacts sont renforcés par des années de coopération et jouissent d'un niveau élevé de fiabilité et de confiance. Ce réseau peut être utile à plusieurs égards:

- **Les organisations de développement:** Les réseaux peuvent faciliter la coopération avec les ONG, les institutions de micro finance, les coopératives etc., qui peuvent appuyer la mise en œuvre du modèle entrepreneurial.
- **Communautés:** Les réseaux peuvent faciliter l'accès aux communautés à faible revenu pour les études de marché et le développement des entreprises (d'une manière qui est adaptée à la situation des communautés et les reflète») et aider à renforcer les capacités dans les communautés afin de permettre la participation au modèle entrepreneurial.
- **Les décideurs:** Les réseaux peuvent faciliter un dialogue avec des représentants du gouvernement et des décideurs afin d'améliorer l'environnement favorable.
- **Les experts:** L'accès à des experts d'autres pays dans un secteur, une technologie ou un domaine spécifique (comme les conflits, le sexe ou la protection de l'environnement) permet d'intégrer des connaissances pertinentes.

- **Le financement:** L'accès à sources de financement inhabituels comme les bailleurs de fonds, les fondations ou les programmes publics permet d'acquérir les ressources financières nécessaires.
- **Multi-acteur:** Le réseautage avec d'autres entreprises ou acteurs concernés peut permettre des dialogues et des alliances multipartites.

## Réputation

Lorsque les entreprises commencent à s'impliquer dans les questions de développement, les autres acteurs s'agacent souvent, ils n'ont pas confiance dans les communications officielles et se demandent s'il n'existe pas un programme caché ou si l'entreprise est sérieuse quant à ses plans. La coopération avec une organisation de développement de renom peut procurer la réputation nécessaire pour mettre en œuvre le modèle entrepreneurial.

- **Crédibilité:** la crédibilité de l'initiative est renforcée par un partenariat. Après tout, une organisation de développement ne prêterait pas sa «réputation» à un projet qui ne serait pas digne de confiance.
- **Contrôle:** le partenariat garantit que les activités sont dans l'intérêt des populations pauvres, parce que telle est la mission que le partenaire au développement cherche à atteindre. Il existe donc un mécanisme de contrôle intégré contre les pratiques abusives.

## Expertise Technique

Les organisations de développement ont également beaucoup d'expertise technique pertinente qui manque généralement à une entreprise. Voici quelques fonctionnalités qui sont nécessaires à un projet type de développement d'entreprise inclusive:

- **Connaissance du marché:** comprendre la réalité des populations pauvres. (Les organisations de développement ont non seulement un bon sens des exigences et des contraintes du groupe cible, mais souvent aussi des données empiriques pertinentes.)
- **Étude de marché:** recueillir des informations au moyen de sondages, de groupes de discussion ou d'entrevues qui reflètent adéquatement le contexte du groupe cible.
- **Renforcement des capacités:** renforcer les capacités pour permettre aux populations pauvres de participer dans le modèle entrepreneurial.
- **Développement du modèle entrepreneurial:** appuyer le développement de processus à la jonction avec les communautés pauvres (par exemple le marketing et les ventes, la distribution, les paiements ou les services).
- **Évaluation:** évaluer l'impact social et environnemental d'un modèle entrepreneurial.
- **Communication:** refléter la langue et les sensibilités des communautés, du public et des acteurs de développement dans la communication sur le projet.

## Style de communication

Dans les conversations avec le secteur privé, il est plus efficace d'argumenter avec une «logique d'entreprise»:

- Des données et des preuves empiriques pour appuyer les arguments
- Un langage simple et non un jargon technique et bureaucratique
- Comprendre la terminologie de l'entreprise
- Réfléchir à partir du point de vue de l'entreprise

### **Exemple 13: Business Call to Action – Mobilisation des entreprises en faveur des affaires inclusives**

Le Business Call to Action (BCtA) est une plate-forme multi-acteurs qui encourage les entreprises à développer des modèles entrepreneuriaux innovants répondant aussi bien à des objectifs de développement que d'affaires. Les participants à la BCtA comprennent à la fois des entreprises multinationales et nationales engagées à apporter leur contribution à des solutions de développement grâce à leurs activités de base. Pour convaincre les entreprises de participer à la BCtA, l'initiative offre un certain nombre d'avantages, notamment:

- La visibilité pour les entreprises de démontrer leur engagement à éradiquer la pauvreté
- Les connaissances et l'expertise sur les modèles entrepreneuriaux et une communauté de pratique mondiale
- La crédibilité grâce à la reconnaissance, la validation et la diffusion des résultats rapportés
- Un appui technique pour aider à identifier et développer des initiatives entrepreneuriales appropriées
- Des contacts avec les autres partenaires de mise en œuvre et les experts en développement entrepreneurial

Source: <http://www.bcta-initiative.org>

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Quels avantages l'entreprise a-t-elle en travaillant avec votre organisation?
- Comment pouvez-vous mieux plaider la cause de votre organisation, à l'aide d'arguments basés sur des faits?
- Quels soucis du côté de l'entreprise pouvez-vous avoir à communiquer et comment?

### 3.1.4 Choix d'un projet

Parfois, un intermédiaire doit ou non décider de s'engager dans un projet. Pour simplement déterminer si un projet est éligible, il doit vérifier s'il répond aux critères. Pour choisir parmi différents projets, la priorisation systématique est utile.

#### Critères de base de choix

Chaque organisation a ses propres critères qui doivent être remplis par un projet et l'entreprise partenaire. Ceux-ci doivent être soigneusement évalués avant le début du projet. Les critères les plus courants incluent:

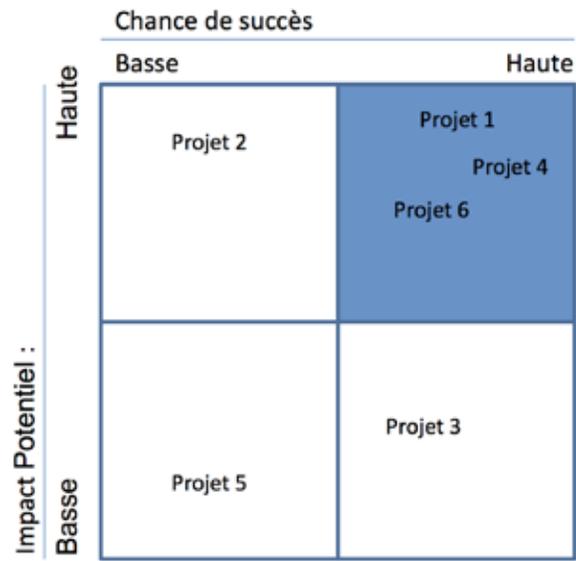
- Une partie d'un secteur prioritaire ou d'une chaîne de valeur tels que définie par la stratégie personnelle de l'organisation de l'intermédiaire<sup>8</sup>
- La conformité avec les normes de pratiques commerciales responsables (par exemple en suivant les principes du Pacte Mondial des Nations Unies)
- Ne pas faire partie de certaines exclusions (par exemple l'alcool, le tabac ou l'industrie de la défense)
- Inclure les populations pauvres d'une manière qui leur soit avantageuse
- La pertinence personnelle pour le projet (apportons-nous une différence?)

#### Priorisation

Choisir entre un certain nombre de projets potentiels nécessite une réflexion sur le meilleur secteur sur lequel concentrer son attention et ses ressources. Une priorisation systématique, conduisant à un classement d'alternatives, appuie la prise de décision. Voici les étapes de priorisation

- **Définir:** Déterminer les critères selon lesquels les projets doivent être évalués. Les dimensions typiques sont l'impact attendu (défini par exemple par la contribution aux OMD) et la probabilité de réussir
- **Évaluer:** Évaluer tous les projets basés sur ces critères. Idéalement, ce processus prend en compte différentes perspectives ainsi que les données disponibles et des renseignements factuels.
- **Classer:** Schématiser tous les projets sur une matrice qui affiche les critères choisis, comme indiqué dans la Figure 13: Matrice de priorisation. S'il y a plus de deux critères, ils peuvent être intégrés en attachant des facteurs de pondération à chaque critère. Vous pouvez utiliser ce processus d'intégration aussi pour déterminer la position dans la matrice, par exemple «Chances de succès» peut être une fonction des ressources financières disponibles, de l'expertise de l'équipe de projet et de l'engagement de la direction.

<sup>8</sup> Dans le processus de DMI du PNUD, les projets en collaboration avec les entreprises seraient développés dans un processus d'étape par étape à partir du choix stratégique d'un marché ou d'un secteur basé sur une évaluation de marché impliquant les parties prenantes. Dans la plupart des cas, les projets découlant de ce processus répondent aux critères, car ils sont intégrés dans le processus de développement. Pourtant, un examen attentif de ces critères avant de réellement s'aventurer dans le projet pourrait être utile. En outre, la nécessité de la priorisation pourrait survenir durant le processus de définition du projet, par exemple après une réflexion sur les interventions possibles.



**Figure 13: Matrice de priorisation**

- **Décider:** Les projets ayant le meilleur classement (dans le coin supérieur droit) devraient être exécutés en premier. Vous pouvez également définir un point dans l'évaluation en-dessous duquel les projets ne sont plus admissibles (par exemple s'ils ont une faible probabilité de réussite). Ce processus peut également conduire à la décision qu'aucun des projets potentiels ne devrait être mis en œuvre.

#### **Exemple 14: Initiative SEED – Choix de modèles entrepreneuriaux prometteurs**

L'initiative SEED identifie, esquisse le profil et appuie les nouvelles entreprises en prometteuses, axées sur la région, travaillant en partenariat dans les pays en développement pour améliorer les moyens de subsistance, lutter contre la pauvreté et la marginalisation, et gérer les ressources naturelles de façon durable.

Des initiatives peuvent postuler pour les prix SEED. Pour postuler, les initiatives doivent:

- a) prouver l'esprit d'entreprise et l'innovation
- b) appuyer le développement durable
- c) être en mesure de devenir financièrement viables
- d) être un partenariat entre différents groupes d'intervenants
- e) être d'inspiration locale
- f) être en mesure de se développer ou se reproduire de manière significative
- g) dans les premiers stades de mise en œuvre

h) être dans un pays ayant une économie en développement ou émergente

Une équipe de sélection interne traite les demandes dans le but de compiler une liste restreinte des 50 partenariats les plus prometteurs. Les candidats présélectionnés sont ensuite invités à fournir des informations supplémentaires. Par la suite, un jury indépendant d'experts internationaux dans le domaine du développement durable sélectionne les lauréats SEED et les lauréats ayant remporté le premier prix.

*Source: <http://www.seedinit.org/>*

**Posez-vous les questions suivantes:**

- Est-ce que les critères d'éligibilité des projets sont clairement définis et convenus au sein de votre organisation?
- Quelles sont, selon vous, sont les critères les plus importants lors du choix d'un projet?

## 3.2 Mise en œuvre d'un projet

Les intermédiaires peuvent aider les entreprises à développer un modèle entrepreneurial inclusif, et le chapitre précédent a fourni des outils qui peuvent appuyer ce processus. Mais les intermédiaires rencontrent aussi parfois des défis personnels lors de la mise en œuvre d'un projet, relatifs au financement, à l'expertise technique et à l'organisation.

### 3.2.1 Acquisition de financement

Le financement est un problème pour la plupart des entreprises démarrant des modèles entrepreneuriaux inclusifs. Mais c'est aussi un défi pour l'intermédiaire. Bien que la tâche de l'intermédiaire ne soit pas de fournir un financement à la société, l'implication dans un projet a toujours un coût, et ces coûts ne sont souvent pas reflétés dans l'analyse de rentabilisation.

#### Besoins de financement

Les intermédiaires ont habituellement un poste financé pour appuyer les projets des partenaires sur une base continue. Mais chaque projet comporte des tâches qui nécessitent plus de main-d'œuvre ou sont mieux exécutées lorsqu'elles sont sous-traitées à des experts. Certaines d'entre elles sont difficiles à financer soit pour l'organisation de l'intermédiaire ou pour l'entreprise. Mais elles peuvent très bien être cruciales pour la réussite du projet. Ces tâches comprennent:

- L'étude de marché et l'évaluation des besoins
- L'analyse d'impact
- Les dialogues entre parties prenantes

#### Sources de financement

Un certain nombre de sources peuvent être prises en considération pour être financées.

- **Investisseurs recherchant le triple impact:** Différentes organisations fournissent des fonds pour appuyer les modèles entrepreneuriaux inclusifs. Elles comprennent les fondations (Rockefeller, Gates, Skoll, etc.) et les bailleurs de fonds traditionnels (les Nations Unies, les bailleurs de fonds bilatéraux).
- **Concurrence:** Les schémas d'attribution et les appels à propositions portant sur le développement durable fournissent de petits fonds et souvent de l'appui technique.
- **Partenaires:** Les organisations gouvernementales ou internationales partenaires peuvent cofinancer ou exécuter certaines tâches.

### **Exemple 15: Le fonds S.E.VEN et Pioneers of Prosperity – Investir dans le leadership éclairé**

S.E.VEN (Social Equity Venture Fund) est une quasi-entité à but non lucratif ayant pour objectif d'augmenter le taux d'innovation et la diffusion de solutions aux populations démunies basées sur l'entreprise. Le fonds organise des concours visant à inspirer et récompenser le leadership éclairé autour de ces solutions à travers des livres, des films et des sites internet, en appuyant des modèles dans les pays en développement, et en façonnant ce thème au sein du gouvernement, de la presse et des institutions académiques. Les compétitions peuvent être un moyen de recevoir des fonds pour la recherche et la documentation.

Dérivant de S.E.VEN, le programme Pioneers of Prosperity offre aux entrepreneurs dans les pays en développement des subventions pouvant aller jusqu'à 100.000 US\$. Les subventions peuvent être appliquées à l'infrastructure technique, notamment les équipements comme les ordinateurs, les installations de formation, et les logiciels, ainsi que la formation des cadres et des employés, et l'appui à la planification stratégique.

Source: <http://www.sevenfund.org>, <http://pioneersofprosperity.org>

#### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Quels sont vos besoins de financement spécifiques qui ne peuvent pas être couverts par l'entreprise?
- Quels types de bailleurs de fonds pourraient avoir un intérêt à ces activités?
- Y a-t-il des concours, des appels à propositions ou des programmes de subventions répondant à vos besoins?

#### **Ressources complémentaires:**

Monitor Institute (2009) Investing for Social and Environmental Impact

### **3.2.2 Recherche de l'expertise technique**

La facilitation de partenariats, l'appui aux entreprises, le développement de modèles entrepreneuriaux de caractères sectoriels dans un environnement de marché difficile sont des tâches difficiles pour un intermédiaire. L'expertise technique aide à planifier plus efficacement les projets et à atteindre de meilleurs résultats. Les premiers points de contacts pour rechercher des experts comprennent:

- **Les organisations de développement**, ont appuyé de nombreux partenariats public-privé au cours des dernières années. Elles ont aussi des experts nationaux et des experts thématiques sur des sujets comme la santé, les systèmes financiers ou la nutrition.
- **Les investisseurs** comme la Banque mondiale/SFI, les banques régionales de développement ou les investisseurs sociaux comme Acumen Fund peuvent aider à financer un projet. Ils ont également une expertise sectorielle et de l'expérience dans l'évaluation des projets.
- **Les acteurs locaux**, notamment les associations professionnelles, les ONG et les organismes publics peuvent être utiles concernant tout type d'expertise spécifique à un pays pour le secteur de l'industrie, la réglementation appropriée et les systèmes d'appui.
- **Les groupes de réflexion et consultants spécialisés** peuvent apporter une expertise sur les modèles entrepreneuriaux basés sur l'analyse d'exemples existants ainsi que des contacts avec les parties prenantes.<sup>9</sup>
- **Les entreprises** qui ont mis en place avec succès des affaires inclusives sont souvent prêtes à partager leur expérience. Cela permet d'obtenir des informations de première main de ce même secteur ou industrie. Les bases de données d'études de cas dans le chapitre 0 aident à identifier les acteurs existants.
- **Les universités** qui font de la recherche sur les modèles entrepreneuriaux inclusifs sont aussi des plaques tournantes pour les praticiens du secteur. Pour les questions relatives au contexte local ou pour l'appui à la recherche de l'impact dans le secteur, les universités locales pourraient aussi proposer de l'expertise et de la main d'œuvre. Les centres de recherche existants comprennent:
  - Cornell University – Johnson School - Center for Sustainable Global Enterprise (Samuel C. Johnson, Président de Sustainable Global Enterprise et Professeur de gestion)
  - IESE Platform for Strategy and Sustainability; Christian Seelos (Directeur) et Johanna Mair (Professeur agrégé de Gestion stratégique)
  - Harvard Kennedy School CSR Initiative; Jane Nelson (Directrice)
  - Massachusetts Institute of Technology; D. Lab; Amy B. Smith (Instructeur en Design Lab)
  - TU Delft BoP Initiative; Prabhu Kandachar (Professeur agrégé de Génie design industriel) et Jan-Carel Diehl (Professeur adjoint de Design pour la durabilité)
  - William Davidson Institute, University of Michigan, BoP Initiative; Ted London (Directeur)

<sup>9</sup> La Division du Secteur Privé de l'UNDO dispose d'une liste de spécialistes disponibles et peut présenter aux bureaux de pays une liste restreinte de candidats pour une mission spécifique

### **Posez-vous les questions suivantes:**

- De quel type d'expertise technique l'élaboration d'un modèle entrepreneurial inclusif peut-il avoir besoin?
- Avez-vous déjà établi des relations que vous pourriez exploiter à cette fin?

### **3.2.3 Organisation du projet**

Les initiatives existant autour des modèles entrepreneuriaux inclusifs peuvent être assez complexes, avec différents partenaires impliqués pouvant ne pas être habitués à travailler ensemble. Il est donc d'autant plus important d'avoir des rôles clairs et transparents ainsi que des structures et de la planification.

#### **Rôles**

Des projets entrepreneuriaux inclusifs sont souvent développés en une collaboration tellement étroite entre l'entreprise et l'intermédiaire que les rôles peuvent devenir flous. Il est toujours important d'être clair sur la contribution possible de chaque partie.

**Les intermédiaires** peuvent assumer les tâches suivantes:

- **Conseiller les entreprises:** L'intermédiaire appuie l'entreprise dans l'élaboration d'un modèle entrepreneurial inclusif en utilisant son expertise dans le développement et les affaires ainsi que sa connaissance des conditions locales.
- **Faciliter les partenariats:** Les intermédiaires peuvent souvent compter sur un large réseau d'acteurs, parler les langues de ces différents mondes et peuvent donc contribuer à initier des partenariats.
- **Faciliter le financement:** Les intermédiaires peuvent connaître des sources «inhabituelles» de financement comme des banques de développement, des investisseurs sociaux et des filiales locales.

La **société** est responsable de la mise en œuvre effective du modèle entrepreneurial:

- **Développer l'entreprise:** L'entreprise est responsable de l'élaboration du modèle entrepreneurial, de la conception de produits et procédés appropriés pour la mise en place des opérations ainsi que la gestion de l'entreprise.
- **Gérer les interactions avec les partenaires:** L'entreprise est en charge de tous les processus de communication et de collaboration avec les partenaires.
- **Investir:** L'entreprise investit des ressources propres dans le projet.

## Structure

Les normes de bonnes pratiques d'organisation de projet s'appliquent. Les complexités des projets multi-acteurs exigent qu'un accent particulier soit mis sur:

- **La gouvernance:** Établir une structure de gouvernance claire qui reflète les intérêts des différents partenaires. Par exemple, un comité de pilotage peut prendre les décisions stratégiques et un directeur de projet prend les décisions au jour le jour. Définir les moments où les conseils de décision se réunissent et la manière dont ils sont informés.
- **Les objectifs:** Définir des objectifs mesurables et les jalons que le projet devra atteindre. Qui en est responsable? Qu'advient-il lorsque les objectifs ne sont pas atteints?
- **La cessation:** Définir quand et comment le projet peut se terminer. Quelles attentes les partenaires du projet peuvent-ils avoir les uns envers les autres ou envers le projet, le cas échéant?

## Planification

Le gestionnaire du projet doit élaborer un plan de projet pour l'ensemble du projet. Le plan devrait contenir des jalons mesurables ainsi que des tâches et des responsabilités.

- **Flexibilité:** introduire une certaine flexibilité dans le processus. Inclure des plans d'urgence pour les retards, les échecs, etc. Les modèles entrepreneuriaux inclusifs exigent de l'expérimentation et de l'innovation, des activités qui demandent du temps et sont difficiles à planifier.
- **Timing:** Le timing doit être réaliste. Il faut prendre en compte les processus d'organisation interne et les rendre transparents afin d'éviter les frustrations au cours du projet.

### **Exemple 16: KARL STORZ, GIZ et UNU pour Women's Health in India – Planification, exploitation et évaluation d'une entreprise inclusive**

KARL STORZ GmbH & Co KG est un producteur leader de technologie médicale, en particulier d'équipement d'endoscopie. La société allemande a conclu un partenariat avec la société d'assistance technique allemande GIZ. Dans un projet commun, les partenaires ont mis en place un programme de formation pour les gynécologues en Inde sur le diagnostic et la thérapie endoscopique, dans le but de rendre ces services accessibles aux femmes pauvres. En outre, l'Université des Nations Unies a agi comme partenaire neutre pour assurer une documentation objective et l'apprentissage. Le projet a débuté en avril 2005.

La structure du projet reflète clairement l'enjeu que chaque partenaire avait dans le partenariat, avec un comité de pilotage représentant les trois partenaires. Le Comité s'était accordé sur des objectifs précis concernant le nombre de stagiaires ainsi que les femmes pauvres bénéficiant d'un traitement. KARL STORZ était responsable de la mise en œuvre effective des formations en Inde. GIZ a pris la responsabilité du suivi de l'avancement sur le terrain. Un plan de projet a guidé la mise en œuvre. L'UNU a organisé les ateliers d'apprentissage et documenté les enseignements de l'initiative dans un livre.

*Source: Martina Timmermann and Monika Kruesmann (Eds.) (2009) Partnerships for Women's Health. United Nations University Press*

#### **Posez-vous les questions suivantes:**

- Quel devrait être le rôle de votre organisation dans le projet?
- Comment la structure du projet peut-elle être définie afin de refléter les intérêts de toutes les parties?
- Dans quelle mesure la vitesse de votre organisation correspond-t-elle à la vitesse des organisations partenaires? Comment les différences peuvent-elles se refléter dans la planification du projet?

#### **Ressources complémentaires:**

Tennyson, Ros. (2003) The Partnering Toolkit.

## ANNEXE: Ressources

---

### Publications

Beth Jenkins (2007) Expanding Economic Opportunity: The Role of Large Firms

Beth Jenkins et al. (2007) Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges

C. K. Prahalad (2004) The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty

Through Profits, Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey

Christian Seelos / Johanna Mair (2007) Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View, Academy of Management

Perspectives 21(4), S. 49–63

Commark Trust (2004) Making Markets Work for the Poor - and Objective and an Approach for Development Agencies.

Global Compact, Dalberg Global Development Advisors and the Financial Times (2007) Business Guide to Partnering With NGOs and the UN

Guillermo D'Andrea, E. Alejandro Stengel and Anne Goebel-Krstelj (2004), Six Truths About Emerging-Market Consumers (strategy+business 34, pages 2–12)

IBLF (2003) Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action

IFC&WRI (2007) The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid

Johanna Mair and Christian Seelos (2007) Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Extreme Poverty: A Strategic View (Academy of Management Perspectives 21, Vol. 21, Nr. 4, S. 49-63)

Jamie Anderson and Niels Billou (2007) "Serving the World's Poor: Innovation At the Base of the Economic Pyramid," Journal of Business Strategy 28, S. 14-21.

Kumar Duraiappah (2004) Human Well-Being, Poverty and Ecosystem Services - Exploring the Links

K. V. Rangan, G. Herrero und B. Barton (eds.) (2007) Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value, Jossey-Bass. San Francisco

Michael Kuhndt et al. (2005) Human Development Through the Market (Hdtm): An Innovative Market-Based Approach to Poverty Alleviation via Environmental and Social Improvements

Monitor Institute (2009) Emerging Markets, Emerging Models

Monitor Institute (2009) Investing for Social and Environmental Impact

Muhammad Yunus (1997) Banker to the Poor – Micro-Lending and the Battle against World Poverty (New York: PublicAffairs).

NCDO and GEXSI (2008) Venture Capital Guide for Development

Olsen and Brett Galimidi (2008), Catalogue of Approaches to Impact Measurement

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', Harvard Business Review, 84, pages 78-92

Prabhu Kandachar und Minna Halme (eds., 2008) Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor, Greenleaf. Sheffield

Robert Chambers (2002) Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities

Ros Tennyson (2003) The Partnering Toolbook

SDC and DFID. (2008) A Synthesis of Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach.

Sustainability (2007) Developing Value the Business Case for Sustainability in Emerging Markets.

Stuart L. Hart, and Ted London (2004) "Reinventing Strategies," Journal of International Business Studies 35, S. 350-70.

Stuart L. Hart (2007) Capitalism At the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.

Stuart Hart and Erik Simanis (2008) Base of the Pyramid Protocol 2nd Edition

Ted London (2009), "Making Better Investments at the Base of the Pyramid". Harvard Business Review, Mai 2009

UNDP (2008) Creating Value for All – Strategies for Doing Business with the Poor

UNDP (2010) The MDGs: Everyone's Business, September 2010

UNEP and TU Delft (2006) Design for Sustainability - a practical approach for developing economies.

UNEP (2009) Towards Triple Impact – Toolbox for Analyzing Sustainable Ventures

WBCSD, IBLF (2003) A Business Guide to Development Actors - Introducing Company Managers to the Development Community





*Au service  
des peuples  
et des nations*

**Programme des Nations Unies pour le Développement**  
One United Nations Plaza,  
New York, NY 10017, USA

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