



# Caractéristiques de l'entreprise inclusive

---

Les caractéristiques des entreprises qui  
s'impliquent auprès de la base de la pyramide



## I. Introduction

Les Objectifs de développement durable (ODD) forment un cadre commun destiné aux entreprises, aux investisseurs et aux gouvernements qui souhaitent adopter des modèles économiques plus durables, plus équitables et plus inclusifs. Les ODD offrent un modèle viable assorti d'opportunités de croissance à long terme, particulièrement lorsque les entreprises et les investisseurs adaptent et transforment leurs stratégies de manière à aboutir à des résultats financiers ayant un impact positif.

Les entreprises, les investisseurs et les gouvernements se préoccupent de plus en plus des ODD : les entreprises ajustent leurs modèles d'affaires pour saisir des opportunités de marché alignées sur les ODD, les gouvernements mettent en œuvre des instruments politiques en faveur des ODD et les investisseurs réorientent leurs portefeuilles sur des priorités favorables aux ODD.

Cette adoption croissante des objectifs mondiaux a conduit à une adaptation des normes et principes communs afin d'aider les entités à modifier leurs opérations de manière à pouvoir contribuer à la réalisation des ODD.

Dans le monde des modèles d'affaires durables, les entreprises inclusives jouent un rôle particulier. Ce sont des

entreprises commercialement viables qui impliquent les populations de la base de la pyramide dans leurs chaînes de valeur afin de contribuer à la croissance économique et d'avoir un impact social à grande échelle. Le terme a été inventé au début des années 2000 avant d'obtenir une reconnaissance mondiale en 2015 lorsque la définition et le cadre de l'entreprise inclusive ont été validés par le G20.

### Que sont les ODD ?

Les Objectifs de développement durable, également appelés objectifs mondiaux, sont un ensemble de 17 objectifs interconnectés adoptés par les Nations unies et les dirigeants mondiaux en 2015, qui doivent permettre d'éradiquer la pauvreté et de remédier au changement climatique d'ici 2030. Chacun des 17 objectifs est composé d'une série de cibles et d'indicateurs qui permettent de mesurer sa progression.

## Définition de l'entreprise inclusive selon le G20

Les entreprises inclusives utilisent un modèle commercialement viable, qu'il soit à grande échelle ou évolutif, pour fournir des biens, des services et des moyens de subsistance à des personnes de la base de la pyramide économique en les intégrant à la chaîne de valeur de leur activité principale en tant que fournisseurs, distributeurs, détaillants ou clients<sup>1</sup>.

Au vu des effets dramatiques de la COVID-19 sur les populations à faible revenu<sup>1</sup>, il est encore plus urgent de réduire la pauvreté et donc plus important que jamais de promouvoir l'entreprise inclusive. C'est l'objectif des caractéristiques de l'entreprise inclusive. En s'appuyant sur la définition de l'entreprise inclusive du G20 et sur les contributions de dirigeants et de grandes organisations du monde, ce document propose une série structurée de caractéristiques permettant d'identifier les entreprises inclusives avec davantage d'efficacité et de cohérence.

C'est la première fois que des voix aussi diverses se rassemblent pour parvenir à un consensus sur les caractéristiques de haut niveau des entreprises inclusives. L'opération a été dirigée par le Programme des Nations unies pour le développement, le Centre international d'Istanbul pour le secteur privé dans le développement, Business Call To Action et Inclusive Business Action Network. La liste complète des membres du groupe de travail est disponible à la fin du document.



## II. Comment utiliser ce document et pour qui

Les caractéristiques de l'entreprise inclusive peuvent être utilisées par les entreprises, les investisseurs et les décideurs politiques et être adaptées par les utilisateurs à leurs contextes spécifiques.

- **Pour les entreprises** : à utiliser comme cadre de haut niveau pour devenir des entreprises inclusives
- **Pour les investisseurs** : à utiliser comme base pour définir les critères d'évaluation des bénéficiaires potentiels
- **Pour les décideurs politiques** : à utiliser comme référence pour créer des politiques capables de contribuer à la mise en place d'un environnement favorable à l'entreprise inclusive

Une série de questions d'orientation est associée à chacune des quatre caractéristiques. Elle peut servir d'outil d'évaluation et permettre aux utilisateurs de mieux comprendre les paramètres associés aux différentes caractéristiques. Les questions d'orientation sont un outil de référence et ne s'appliquent pas obligatoirement à toutes les situations.

## III. Introduction aux caractéristiques de l'entreprise inclusive

Les caractéristiques de l'entreprise inclusive vont renforcer la connaissance de l'entreprise inclusive, permettant aux entreprises, aux investisseurs et aux décideurs politiques de reconnaître que les entreprises inclusives constituent une réponse tangible aux opportunités offertes par les ODD et de réfléchir à ce qu'il est possible de faire pour mieux développer, appuyer et encourager ces entreprises.

Les quatre caractéristiques de l'entreprise inclusive sont les suivantes :

1. Impliquer intentionnellement la base de la pyramide économique
2. Viser la viabilité financière
3. Développer le business model
4. Mesurer et gérer l'impact

<sup>1</sup> Selon le rapport 2021 des Nations unies sur les objectifs de développement durable, entre 119 et 124 millions de personnes sont retombées dans la pauvreté et l'équivalent de 255 millions d'emplois à plein temps ont été perdus. D'ici 2030, en raison du COVID, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté pourrait dépasser 1 milliard, cette retombée dans l'extrême pauvreté étant pour 250 millions d'entre elles la conséquence directe de la pandémie. Source : Pardee Center for International Futures at the University of Denver et PNUD, décembre 2020.

## IIIa. Pourquoi ces caractéristiques sont-elles importantes ?

### Pour les entreprises :

Du point de vue de l'entreprise, les modèles d'entreprise inclusive sont idéalement placés pour toucher les grands marchés mal desservis, encourager un engagement constructif auprès des clients de la base de la pyramide et une participation de la base de la pyramide à l'ensemble de la chaîne de valeur, concevoir des produits et services efficaces ciblant les populations à faible revenu et créer des marques durables ayant un impact social positif. Les avancées technologiques de ces dernières années et les innovations apportées aux modèles d'affaires permettent d'intégrer la base de la pyramide de manière commercialement viable à une échelle sans précédent. Avec la crise de la COVID-19, les entreprises inclusives ont fait preuve d'une résilience extraordinaire au niveau de leurs chaînes de valeur locales et de l'accès au dernier kilomètre pour les populations difficiles à atteindre. Ces caractéristiques ont pour but d'attirer l'attention des cadres dirigeants et des entrepreneurs et de les encourager à élaborer, mettre en œuvre et développer des modèles d'entreprise inclusive.

### Pour les investisseurs :

Du point de vue de l'investisseur, les entreprises inclusives sont des opportunités d'investissement uniques et durables, associant rendement financier et impact social net positif mesurable. Autrefois, seuls les investisseurs à impact sensibilisés à l'entreprise inclusive évoluaient dans cette sphère. Aujourd'hui, les investisseurs traditionnels orien-

#### Segments de la base de la pyramide

Pour impliquer efficacement la base de la pyramide, les entreprises peuvent tenir compte de multiples critères d'inclusion. En fonction du contexte, la base de la pyramide peut inclure les femmes et les minorités de genre, les populations déplacées, les personnes handicapées et d'autres individus dont les identités sociales sont susceptibles d'influencer la méthode d'implication.

tent de plus en plus leurs portefeuilles vers les ODD et les cadres d'ESG et ont donc besoin de mieux connaître l'entreprise inclusive. Ces caractéristiques ont pour but d'approfondir la connaissance de l'entreprise inclusive chez les investisseurs qui veulent commencer à lutter contre la pauvreté (critère « S » de l'ESG) à travers leurs portefeuilles. Elles visent à mettre en lumière les opportunités d'investissement dans les entreprises inclusives, en montrant que les portefeuilles d'ESG actuels sont principalement axés sur l'impact environnemental.

### Pour les gouvernements :

Les gouvernements sont de plus en plus nombreux à élaborer et à mettre en œuvre des conditions-cadres favorables à l'entreprise inclusive pour inciter le secteur privé à s'attaquer aux questions sociales telles que la réduction de la pauvreté<sup>2</sup>. Avec des politiques spécifiques, il est possible de contribuer à la création d'un environnement favorable à l'entreprise inclusive et de favoriser son adoption et son intégration à la communauté des entreprises, ce qui génère de la croissance inclusive et des créations d'emplois (meilleurs). Ces caractéristiques ont donc pour but de clarifier le potentiel sans précédent dont dispose l'entreprise inclusive pour construire en mieux et d'encourager une lutte systématique contre la pauvreté par le secteur privé en faveur des populations à faible revenu les plus affectées par le changement climatique ainsi que par la crise de la COVID-19.

#### La base de la pyramide économique

La base de la pyramide économique désigne les personnes pauvres et à faible revenu qui ont un accès insuffisant aux biens, services et opportunités et qui sont généralement décrites comme ayant des revenus limités<sup>3</sup>.

Il est généralement admis que la base de la pyramide ne se limite pas à la pauvreté extrême et inclut les personnes qui risquent de retomber dans la pauvreté.

On utilise généralement, pour la base de la pyramide, un seuil de revenu global de 8 \$ PPP par habitant et par jour (G20/N4B). Certaines organisations utilisent également le concept des « 40 % inférieurs » de la pyramide de revenus d'un pays pour prendre en compte les contextes spécifiques.

<sup>2</sup> En 2020, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est a adopté les « Lignes directrices pour la promotion de l'entreprise inclusive au sein de l'ANASE », un cadre de référence non contraignant sur l'appui qui peut être apporté à l'entreprise inclusive au niveau national et régional et sur l'environnement institutionnel requis.

<sup>3</sup> « Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business ». George C. Schoneveld, 2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965262034107X>

## Caractéristique I : Impliquer intentionnellement la base de la pyramide économique

Une entreprise inclusive intègre volontairement les individus de la base de la pyramide dans son activité en les impliquant comme fournisseurs, distributeurs, détaillants, travailleurs ou clients de manière à générer un impact social net positif qui peut se traduire par des moyens de subsistance améliorés, de meilleurs revenus ou un accès accru à des biens et services pertinents et abordables.

Le caractère intentionnel est explicitement mentionné dans cette caractéristique car il signifie que l'entreprise s'engage délibérément à impliquer positivement la base de la pyramide dans sa stratégie commerciale. Qu'il soit motivé par une opportunité commerciale ou par le désir d'avoir un impact social ou les deux, l'impact positif sur les populations à faible revenu est intentionnel et n'est pas une conséquence indirecte.

### Informations complémentaires :

**Impact net positif<sup>5</sup> :** Une entreprise inclusive doit s'efforcer d'avoir un impact net positif sur la base de la pyramide en tenant compte des externalités positives et négatives. Généralement, l'impact positif se manifeste par des moyens de subsistance améliorés, par une hausse des revenus pour les entrepreneurs ou les travailleurs de la base de la pyramide ou par un accès amélioré à des biens et services pertinents pour les clients de la pyramide. Pour avoir un véritable impact positif, les entreprises inclusives doivent souvent tenir compte des difficultés courantes auxquelles les communautés à faible revenu sont confrontées, notamment l'abordabilité, l'accessibilité et les capacités. Cela nécessite un engagement profond qui peut englober des services complémentaires, un financement ou une assistance technique. Pour améliorer leur impact, certaines entreprises inclusives peuvent même « cocréer » des solutions permettant à la base de la pyramide d'être étroitement impliquée dans le processus de conception ou dans la mise en œuvre. Ce type d'engagement étroit peut également contribuer à la création d'un climat de confiance et renforcer la relation entre l'entreprise et les parties prenantes concernées de la base de la pyramide.

**Matérialité de l'engagement :** L'engagement d'une entreprise inclusive en faveur de la base de la pyramide doit être significatif en termes de contribution à l'activité, mais l'entreprise n'est pas dans l'obligation d'être exclusivement axée sur la base de la pyramide. De nombreuses entreprises inclusives desservent plusieurs marchés, ce qui leur permet d'améliorer la viabilité financière de l'activité globale.

### Questions d'orientation pour les entreprises

- Quelle est la finalité de l'engagement auprès de la base de la pyramide ?
- L'implication de la base de la pyramide dans le business model est-elle ancrée dans la stratégie commerciale ?
- De quelle manière l'implication de la base de la pyramide est-elle intégrée à la conception des opérations ?
- Quelles sont les preuves de l'adéquation entre le produit et la base de la pyramide sur le marché ?
- Les contributions et les points de vue de la base de la pyramide sont-ils intégrés au développement des produits ?
- L'implication de la base de la pyramide est-elle prise en compte dans le modèle d'externalisation de l'entreprise ?
- Quels types de partenariats ou de circuits de distribution pourraient renforcer l'engagement envers la base de la pyramide ?

Les indicateurs utilisés pour mesurer l'ampleur de l'engagement auprès de la base de la pyramide varient selon les secteurs, selon l'approche adoptée par l'entreprise et selon le rôle que la base de la pyramide joue dans la chaîne de valeur. Les indicateurs sont souvent basés sur la proportion des ventes ou de la base de clientèle, la proportion des volumes d'approvisionnement ou de la base de fournisseurs, la proportion du réseau de distribution, la proportion des investissements ou du portefeuille de prêts, etc. Ces indicateurs peuvent s'appliquer aux opérations globales de l'entreprise ou à un produit ou service en particulier.



<sup>4</sup> Les travailleurs se sont été incluses dans les parties prenantes de la base de la pyramide en raison du rôle significatif qu'ils jouent dans de nombreux modèles d'entreprise inclusive. L'engagement auprès des travailleurs se doit adhérer à des principes liés à la qualité et à la décence des emplois. La notion d'impact net positif implique que l'embauche de travailleurs se à faible revenu et le maintien de salaires bas sont insuffisants pour une entreprise inclusive. Les pratiques émergentes visant un impact net positif sur les travailleurs se de la base de la pyramide comprennent la mise en place de salaires décentés (voir IDH: The Sustainable Trade Initiative validée par Business for Inclusive Growth) et les initiatives d'amélioration des compétences.

<sup>5</sup> Ted London (2016) « The Base of the Pyramid Promise: Building Businesses with Impact and Scale » (Stanford).

## Caractéristique 2 : Viser la viabilité financière

La viabilité financière est la capacité d'une entreprise inclusive à survivre et à être compétitive tout en étant financièrement autonome – elle doit pouvoir couvrir ses coûts et répondre aux besoins de ses investisseurs, de ses employés et des autres parties prenantes. La viabilité financière permet de s'assurer que l'activité inclusive est basée sur un business model fonctionnel conçu pour être durable sur le long terme. Elle encourage également l'entreprise à considérer les parties prenantes de la base de la pyramide comme des partenaires commerciaux et/ou des clients importants et non comme des bénéficiaires. Une entreprise financièrement viable est capable d'exploiter de multiples formes de capital pour faire progresser son activité, par exemple du capital commercial, concessionnel<sup>6</sup> ou purement philanthropique. Cela lui permet également de réinvestir ses bénéfices et d'élargir son implication auprès de la base de la pyramide.

### Informations complémentaires :

**Calendrier** : pour les entreprises débutantes ou les nouvelles activités mises en place au sein d'entreprises déjà établies, l'intention de l'organisation d'atteindre la viabilité financière est d'une importance considérable pour sa classification comme entreprise inclusive. Le calendrier précis de concrétisation de la viabilité financière diffère selon un certain nombre de facteurs tels que la maturité de l'organisation, le business model, le secteur et le contexte économique. Certaines organisations, par exemple, peuvent faire mûrir des activités d'entreprise inclusive dans le cadre de leurs efforts de responsabilité sociale des entreprises au sein de l'organisation, dans le but de les transformer ultérieurement en secteur d'activité viable. Certaines entreprises peuvent démontrer leur intention au moyen d'une feuille de route à court ou à moyen terme, qui définit le parcours vers la viabilité financière avec un calendrier clairement établi et des objectifs précis.

**Types de financement**<sup>7</sup> : une entreprise inclusive financièrement viable peut exploiter différents types de capitaux sur la voie de l'autonomie financière à long terme. Par exemple, certaines entreprises utilisent des prêts à conditions avantageuses pour élargir ou approfondir leur engagement auprès de la base de la pyramide. D'autres utilisent le subventionnement croisé interne entre différents secteurs d'activité. D'autres encore font un usage stratégique du financement mixte<sup>8</sup> et du capital catalytique pour mobiliser des financements supplémentaires afin de

### Questions d'orientation pour les entreprises

- Quelles sont les preuves de la viabilité de l'entreprise (valeur actuelle nette, taux de rendement interne, délai de récupération, analyse de ratios financiers, etc.) ?
- Quelles sont les prévisions de performances financières du modèle d'entreprise inclusive ?
- Le compte de résultat provisionnel prévoit-il des revenus stables ou une croissance des revenus avec un bénéfice net positif d'ici à quatre ans ?
- Quels fonds provenant de sources de financement internes et externes sont affectés au développement du modèle d'entreprise inclusive ?
- Quel pourcentage des revenus de l'entreprise inclusive provient de dons extérieurs ? Quelle est la pérennité du flux de financements ?
- Quels sont les besoins de fonds de roulement de l'entreprise inclusive et comment seront-ils satisfaits ?
- Quelles sont les marges brute et nette sur le produit/service et pourquoi sont-elles supérieures ou inférieures à celles d'un concurrent ?
- Quelles marges bénéficiaires est-il possible de prévoir pour couvrir les coûts tout en garantissant le caractère abordable et accessible pour les clients de la base de la pyramide ou des conditions de paiement et des prix justes pour les prestataires de service et les distributeurs ?

surmonter les obstacles initiaux qui résultent parfois de la collaboration avec des parties prenantes de la base de la pyramide. Les solutions de financement mixte comprennent les prêts, les fonds propres, le partage des risques, les produits de garantie ou même des structures d'incitation basée sur les performances. Les solutions choisies dépendent notamment des obstacles et des défaillances à gérer au niveau du marché.

<sup>6</sup> Le financement concessionnel est un financement inférieur aux taux du marché (ou dont la maturité, le délai de grâce ou le rang sont proposés à des conditions flexibles qui ne se plient pas aux conditions du marché). Source : DFI Working Group on Blended Concessional Finance for "PrivateSectorProjects", rapport conjoint, décembre 2020.

<sup>7</sup> Les ressources de financement concessionnel gérées par les IFD et mises à disposition par différentes sources comprennent les pays donateurs, les organisations philanthropiques, les entités sœurs ou les propres fonds des IFD lorsqu'ils sont explicitement destinés à des activités concessionnelles. Source : DFI Working Group on Blended Concessional Finance for "PrivateSectorProjects", rapport conjoint, décembre 2020.

<sup>8</sup> Le financement mixte correspond à l'utilisation stratégique du financement du développement pour la mobilisation de fonds supplémentaires destinés au développement durable des pays en développement, les « financements supplémentaires » faisant principalement référence à des financements commerciaux. Source : DFI Working Group on Blended Concessional Finance for "PrivateSectorProjects", rapport conjoint, décembre 2020.

## Caractéristique 3 : Développer l'entreprise

Étroitement lié à la viabilité financière, le développement fait référence à une croissance efficace de l'activité grâce à l'adoption de processus plus efficaces qui permettent aux gains de compenser les pertes. Le développement est également le moyen le plus efficace de renforcer l'impact social, sur la base du modèle opérationnel de l'entreprise, pour répondre à la demande de produits et services adéquats. Sachant que les 4,5 milliards de personnes qui vivent à la base de la pyramide représentent un marché mondial annuel de 5 000 milliards de dollars<sup>9</sup>, la possibilité, mais aussi la nécessité, de voir grand apparaît clairement. Le potentiel de développement d'une entreprise inclusive peut également attirer les investisseurs à impact qui cherchent à maximiser l'impact en matière de développement par dollar investi.

Le développement à grande échelle des modèles d'entreprise inclusive peut présenter certaines difficultés qui déterminent le choix de la meilleure stratégie à adopter. Cibler la base de la pyramide peut être synonyme de revenu inférieur par client, d'acceptation de certains risques et/ou de coûts d'exploitation plus élevés que sur les marchés plus développés ou à revenu plus élevé. Résultat, les entreprises inclusives doivent souvent cibler l'expansion, par exemple en conservant une base de clientèle de la base de la pyramide plus importante, pour que l'opportunité commerciale soit viable.

### Informations complémentaires :

**Exploiter la technologie** : les entreprises inclusives exploitent fréquemment les infrastructures et les technologies numériques et mobiles qui leur permettent de développer efficacement leur engagement vis-à-vis de la base de la pyramide. La dématérialisation est un des principaux facteurs de développement car elle permet à l'entreprise de s'impliquer auprès de la base de la pyramide d'une manière innovante sans souffrir du manque d'infrastructures traditionnelles (source d'exclusion fréquente pour la base de la pyramide) et d'accroître la visibilité de la chaîne d'approvisionnement au dernier kilomètre.

**Partenariats** : les stratégies de développement peuvent englober la participation à des partenariats individuels ou multipartites avec d'autres entreprises, le gouvernement ou des ONG. Les partenariats facilitent l'accès et permettent de toucher plus efficacement les bases de fournisseurs et les marchés de consommateur · rice · s mal desservis (par exemple dans les chaînes de valeur) et aident également les entreprises inclusives à gérer les risques grâce à la création d'un écosystème stable. Les partenariats et les collaborations efficaces entre différents secteurs de la société sont

### Questions d'orientation pour les entreprises

- Quelle ampleur le modèle d'entreprise inclusive doit-il atteindre pour être commercialement et financièrement viable et attractif pour les investisseurs à impact ?
- Quelle ampleur le modèle d'entreprise inclusive doit-il atteindre pour toucher un grand nombre d'individus à faible revenu ?
- Comment est-il possible d'exploiter la technologie pour réduire les coûts et atteindre le dernier kilomètre ?
- Quel parcours ou quelle combinaison de parcours est le plus efficace pour se développer à grande échelle ?
- Le développement doit-il être réalisé seul ou en partenariat ?
- Quels partenariats peuvent appuyer le développement à grande échelle du business model ?
- Quel est le potentiel de développement à grande échelle du modèle d'entreprise inclusive (via un engagement accru dans les domaines d'activité existants ou via l'élargissement à de nouvelles régions) ?

des facteurs de réussite clé pour les entreprises inclusives, ouvrant la voie à une réflexion sur la résolution des plus grandes difficultés des communautés à faible revenu<sup>10</sup>. De fait, pour se développer, il est très important d'exploiter les points forts d'autres acteurs du marché<sup>11</sup>. Ces stratégies englobent l'instauration de relations avec des partenaires non traditionnels, l'invention conjointe de solutions personnalisées et le renforcement des capacités locales<sup>12</sup>.

**Reproduction** : la nature innovante de nombreuses entreprises inclusives peut également conduire à une reproduction du modèle par d'autres personnes, ce qui accroît l'impact de l'entreprise dans l'ensemble du marché, au-delà de son propre secteur d'influence. Les instruments politiques favorables, tels que les incitations à l'investissement dans l'entreprise inclusive aux Philippines et l'agrément des entreprises inclusives au Cambodge, instaurés par les gouvernements qui cherchent à favoriser une croissance plus inclusive, peuvent favoriser la reproduction des pratiques des entreprises inclusives. Les politiques favorables permettent de stimuler le développement des dispositions réglementaires manquantes, par exemple sur le financement des étudiants et sur les systèmes de santé mobiles. Elles peuvent également encourager la croissance au moyen d'exemptions fiscales et de subventions<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> The Next 4 billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. Institut des ressources mondiales et Société financière internationale, 2007.

<sup>10</sup> Harvard Kennedy School & Business Action for Africa Report (2010) – Business Partnerships for Development in Africa: Redrawing the boundaries of Possibility

<sup>11</sup> Grow Asia (2019) – Inclusive Business Models: Lessons from Grow Asia's Experience

<sup>12</sup> London, T. & Hart S. (2004) Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model, *Journal of International Business Studies* 35(5): 350-370.

<sup>13</sup> Pour plus d'informations et d'exemples, voir : Banque mondiale (2017) Cross-Cutting Inclusive Innovations Scaling and Replicating Inclusive Business Model Innovations.

## Caractéristique 4 : Mesurer et gérer l'impact sur la base de la pyramide

Pour améliorer les résultats nets positifs pour la base de la pyramide, il est essentiel de mesurer et de gérer l'impact obtenu. L'impact est un changement qui prend la forme de réalisations positives ou négatives pour les populations ou la planète. La mesure de l'impact consiste à quantifier les changements en termes de réalisations pour la base de la pyramide tandis que la gestion de l'impact consiste à atténuer les changements négatifs et à maximiser les changements positifs pour la base de la pyramide<sup>14</sup>. Grâce à cette caractéristique, les entreprises inclusives comprennent l'impact qu'elles ont sur la base de la pyramide et peuvent adapter leurs processus et leur business model en conséquence.

### Informations complémentaires :

**Indicateurs** : les indicateurs sont cruciaux pour apporter des informations factuelles sur la contribution positive des entreprises qui prétendent bénéficier à la société ou servir des segments précis de la base de la pyramide, et pour permettre de comparer les performances et les impacts des entreprises<sup>15</sup>. La mesure de l'impact sur la base de la pyramide peut s'avérer complexe et n'est pas aussi facile que la mesure du profit. L'analyse peut mettre l'accent sur la portée (nombre d'individus de la base de la pyramide impliqués, etc.) et sur la profondeur ou le niveau d'amélioration (en termes de revenu, d'accès, de productivité ou d'autres dimensions). Dans la mesure du possible, les entreprises inclusives doivent intégrer des indicateurs d'impact quantitatif sur la base de la pyramide, mais tenir également compte des dimensions qualitatives si nécessaire. Les indicateurs sélectionnés doivent refléter des facteurs spécifiques à chaque secteur, ainsi que les spécificités du business model. Par exemple, l'implication de petit·e·s exploitant·e·s de la base de la pyramide dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise agricole produirait des indicateurs différents de ceux applicables à une entreprise proposant de l'énergie hors réseau à des populations rurales à faible revenu.

**Valeur commerciale** : sachant que les entreprises inclusives intègrent des parties prenantes de la base de la pyramide dans leur business model, la mesure et la gestion de l'impact de l'entreprise sur la base de la pyramide peuvent éclairer les opérations commerciales et être étroitement associées aux pratiques de gestion commerciale efficaces.

Par exemple, la connaissance de la base de la pyramide peut être intégrée à un exercice de segmentation du marché, une analyse des besoins ou de la fidélité des client·e·s, au suivi de la pénétration de produits ou à une analyse des lacunes ou des opportunités du marché. Elle pourrait également être intégrée à une analyse de l'efficacité ou de l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement ou de son réseau de distribution.

**Ampleur de la mesure de l'impact** : l'ampleur de la mesure de l'impact varie selon l'entreprise. Certaines entreprises inclusives disposent de plus de ressources ou de capacités que d'autres pour mesurer leur impact. L'opération nécessite souvent l'accès à des technologies, à des ressources pour la collecte de données et à des infrastructures de soutien. Certaines entreprises peuvent réaliser une analyse spécifique ou plus approfondie pour répondre aux exigences de parties prenantes telles que les investisseurs, les donateurs, les gouvernements ou les client·e·s. Une analyse plus avancée peut explorer des domaines tels que la durée de l'impact ou l'importance de l'impact sur la vie des populations de la base de la pyramide.

### Nuancer la mesure de l'impact

Tout comme les entreprises inclusives peuvent tenir compte de différents critères d'inclusion pour impliquer plus efficacement la base de la pyramide, elles peuvent également désagréger leur analyse d'impact sur la base d'autres aspects de l'inclusion. Par exemple, les entreprises peuvent désagréger les indicateurs de la base de la pyramide par genre ou réaliser une analyse personnalisée spécifiquement axée sur les femmes de la base de la pyramide.



<sup>14</sup> Impact Management Project est une des entités qui se sont engagées à progresser vers un consensus mondial sur la mesure, la gestion et la communication des impacts. Impact Management Project a identifié cinq dimensions permettant de comprendre l'impact : qui, quoi, combien, contribution et risque. Ces dimensions peuvent être appliquées à la mesure de l'impact d'une entreprise inclusive. De plus amples ressources sont disponibles à l'adresse <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/what/>

<sup>15</sup> Boiardi, P. (2020), « Managing and measuring the impact of sustainable investments: A two-axes mapping », documents de travail de la coopération au développement de l'OCDE, n° 74, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f2b214-en>.



## Questions d'orientation pour les entreprises

- Quel impact, positif ou négatif, le modèle d'entreprise inclusive a-t-il sur ses parties prenantes ?
- De quelle manière le modèle d'entreprise inclusive peut-il adapter son produit ou service pour entraîner un plus grand changement au niveau des réalisations ?
- Quelle proportion des changements intervenus au niveau de chaque réalisation est liée aux activités du modèle d'entreprise inclusive ?
- Quels changements comptent et doivent être mesurés pour le modèle d'entreprise inclusive ?
- L'impact créé à la base de la pyramide est-il une conséquence de l'intentionnalité de l'entreprise inclusive ?
- L'impact sur la base de la pyramide est-il communiqué au moins une fois par an au directeur ou au conseil d'administration avec au moins un indicateur ?



## Conclusions et étapes suivantes

Les caractéristiques de l'entreprise inclusive doivent servir à clarifier la position unique de l'entreprise inclusive qui vise à ne laisser personne de côté sur la voie de la reconstruction en mieux. Le changement climatique et la pandémie de COVID-19 représentent des défis mondiaux majeurs, particulièrement pour les communautés pauvres et à faible revenu. L'urgence du changement a déjà largement accéléré le développement de modèles d'entreprise et de financement durables, mais il reste beaucoup à faire.

Avec la croissance rapide des investissements dans l'ESG et dans les ODD, les caractéristiques des entreprises inclusives vont permettre d'orienter les investisseurs qui souhaitent investir dans l'aspect social de l'ESG ou dans l'aspect durable des ODD (en mettant l'accent sur la réduction de la pauvreté) vers des entreprises qui associent rendement financier et impact social à grande échelle afin de fournir à ces entreprises inclusives les financements dont elles ont grandement besoin.

Ce document est une invitation et un appel non seulement à poursuivre le développement de nouveaux modèles d'entreprise, de financements et de politiques, mais également à intensifier la dynamique en faveur de l'entreprise inclusive et sa promotion au sein de la communauté commerciale et financière au sens large et dans le monde politique.

## Liste des membres du groupe de travail

| Organisation  | Participant                                |
|---|--|
| Banque asiatique de développement (BAD)   | Susan Olsen                                |
| Bamboo Capital Partners   | Ximena Escobar de Nogales                  |
| Business Call to Action (BCTA)  | Luciana Trindade de Aguiar<br>Pedro Cortez |
| CEMEX   | Mario Gonzalez                             |
| Commission européenne – DG Partenariats internationaux  | Matthias Altmann<br>Beata Plonka           |
| EY  | Jessie Coates                              |
| GAP   | Elvis Francis                              |
| Global CAD  | Fernando Casado                            |
| Grow Asia   | Grahame Dixie                              |
| Inclusive Business Action Network (iBAN)  | Christian Jahn<br>Markus Dietrich          |
| Le Groupe de la Banque mondiale – Société financière internationale (IFC)   | Heather Kipnis<br>Kathleen Mignano         |
| Luminus Education   | Hamed Masri<br>Aoife O'Loughlin            |
| Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)  | Ziga Zarnic<br>Max Bulakovskiy             |
| Medtronic   | Prateek Ahuja                              |
| Ross School of Business, Université du Michigan   | Ted London                                 |
| Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)/Centre international d'Istanbul pour le secteur privé dans le développement (IICPSD) | Sahba Sobhani                              |
| Agence zambienne de développement   | Mukula Makasa                              |

Le réseau iBAN (Inclusive Business Action Network) est une initiative mondiale qui favorise le développement et la reproduction de modèles d'entreprise inclusive. iBAN utilise son approche stratégique pour aider les entreprises en créant des programmes personnalisés de préparation à l'investissement et élaborer des stratégies politiques nationales sur l'entreprise inclusive avec les décideurs politiques.

Au niveau mondial, iBAN gère la plus grande plateforme en ligne de connaissances sur l'entreprise inclusive ([www.inclusivebusiness.net](http://www.inclusivebusiness.net)). iBAN crée un espace dans lequel les données probantes se transforment en formations et en nouveaux partenariats. Désireux de promouvoir le développement de modèles d'entreprise inclusive et donc d'améliorer la vie des personnes pauvres, iBAN contribue activement à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations unies.

Le réseau iBAN est cofinancé par le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement et par l'Union européenne. Il est mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Lancé par les Nations unies en 2008, Business Call to Action (BCtA) est la plateforme commerciale inclusive mondiale du PNUD qui vise à faire progresser les solutions commerciales de base en faveur du développement.

BCtA reconnaît et soutient les entreprises inclusives qui s'engagent clairement à aider les populations des marchés à revenu faible et moyen tout en œuvrant à la réalisation des Objectifs de développement durable.

BCtA est le plus grand réseau commercial inclusif du monde, avec des adhérents issus de plus de 280 entreprises opérant dans plus de 83 pays, qui se sont toutes engagées à améliorer la vie des populations à faible revenu grâce à leurs modèles d'affaires.

BCtA est soutenu par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement, le ministère néerlandais des Affaires étrangères, la Direction du développement et de la coopération (Suisse) et le Programme du Golfe arabe pour le développement.

Date de publication : septembre 2021

