

# Plusieurs business models à destination des innovateurs travaillant dans les domaines de la réponse aux crises et du renforcement de la résilience

EXPLORATION DE BUSINESS MODELS ÉVOLUTIFS  
À DES FINS D'INNOVATION HUMANITAIRE

PAR IAN GRAY, CATHERINE KOMUHANGI,  
DAN MCCLURE, ET LYDIA TANNER



# Plusieurs business models à destination des innovateurs travaillant dans les domaines de la réponse aux crises et du renforcement de la résilience

EXPLORATION DE BUSINESS MODELS ÉVOLUTIFS  
À DES FINS D'INNOVATION HUMANITAIRE

PAR IAN GRAY, CATHERINE KOMUHANGI,  
DAN MCCLURE, ET LYDIA TANNER

# Contenu

TUKLAS  
PHILIPPINES LAB

UDHVABANI  
BANGLADESH LAB

MAARIFA KONA  
KENYA LAB

MAHALI  
JORDAN LAB

Introduction

4

Méthodologie

6

**PARTIE 1 - LE CHEMIN DE LA DURABILITÉ**

8

Niveau 1 Comprendre votre valeur

14

Niveau 2 Identifier un marché

18

Niveau 3 Choisir une stratégie

24

Niveau 4 Valider les compétences

30



VALIDER  
LES COMPÉTENCES

<b>PARTIE 2 · INVENTAIRE DES MODÈLES D'ENTREPRISE</b>	<b>36</b>
<b>Niveau 3.1 Stratégies pour vendre directement aux acheteurs</b>	<b>40</b>
<b>Niveau 3.2 Stratégies pour vendre à des marchés bilatéraux</b>	<b>46</b>
<b>Niveau 3.3 Stratégies de vente à des acheteurs mandataires</b>	<b>50</b>
<b>Niveau 3.4 Stratégies pour obtenir un soutien supplémentaire</b>	<b>56</b>
<b>Conclusions</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie et ressources</b>	<b>62</b>
<b>Remerciements</b>	<b>64</b>



# Introduction

---

La mise à l'échelle est largement reconnue comme un défi critique au succès des investissements dans l'innovation humanitaire. Alors que le secteur a largement adopté les pratiques de prototypage Lean Startup, la maîtrise du "raté rapide" et de l'expérimentation n'ont eu qu'un succès limité en ce qui concerne la capacité du secteur humanitaire à apporter des changements percutants aux personnes touchées par une crise. Même si le nombre de projets pilotes réussis a augmenté, ces projets semblent constamment rester bloqués dans la phase d'expérimentation sans pouvoir se développer davantage.<sup>1</sup>

Les obstacles à la mise à l'échelle sont particulièrement prononcés pour les innovateurs locaux, qui sont eux-mêmes les destinataires de l'aide. Ils se heurtent à de nombreux obstacles (réglementation, culture, infrastructures, chaîne d'approvisionnement, assistance et formation) qui peuvent atténuer les difficultés initiales liées aux essais pilotes. Leurs innovations sont souvent plus complexes que les produits technologiques d'entreprise et doivent être adaptées à un environnement spécifique. Même lorsque les versions de travail de leurs innovations sont pleinement développées, ces innovateurs doivent trouver un business model durable. Au lieu de compter sur la perspective de la réussite commerciale pour attirer des investissements et fournir des fonds de fonctionnement, ces innovateurs doivent travailler en marge de la viabilité commerciale ou développer de nouveaux modèles de soutien ne nécessitant pas de marchés d'entreprise.

Le programme DEPP Labs a été conçu pour soutenir et encourager les innovateurs locaux. Les laboratoires sont situés dans des zones où les catastrophes restent un risque clair et présent et sont dirigés par des équipes locales qui engagent des innovateurs locaux sur des problèmes locaux. Bien qu'il n'y ait aucune raison de rejeter les voies de l'innovation commerciale, elles ne sont peut-être pas toujours possibles, car les problèmes liés à la préparation aux catastrophes ne correspondent pas toujours à la capacité d'une communauté à payer pour une solution. Bien qu'une forte demande d'innovation de la part de la communauté puisse exister, celle-ci peut ne pas se traduire par une demande effective sur le plan commercial (lorsque le client est à la fois disposé à et en mesure de payer). L'incapacité des utilisateurs primaires à payer signifie qu'il peut être difficile de créer un modèle de revenus viable.

Cela crée un besoin de nouvelles connaissances sur le chemin à parcourir pour les innovateurs qui manquent d'opportunités commerciales

---

1. McClure and Gray (2014). Scaling: Innovation's Missing Middle. Présentation lors de la Conférence sur l'innovation dans le domaine humanitaire

pour financer et développer leurs innovations. Les modèles de laboratoire d'innovation commerciale établis, les méthodologies de dimensionnement et les stratégies d'investissement font des hypothèses clés qui s'alignent mal avec les innovations complexes déployées dans des environnements instables tels que les zones touchées par la guerre ou les catastrophes. Si le secteur humanitaire souhaite résoudre ces problèmes avec l'innovation créative, il doit aider à inventer de nouveaux outils et ressources d'innovation, au lieu d'emprunter simplement ce qui a fonctionné dans la Silicon Valley et dans d'autres modèles d'entreprise commerciale.

Bien entendu, la sélection d'un modèle d'entreprise n'est pas le seul défi que doit relever un innovateur pour passer à l'échelle. Il existe d'autres problèmes tels que la conception de solutions, l'élimination des obstacles à la mise en œuvre et la personnalisation des solutions, le cas échéant. Ces défis sont importants, mais n'entrent pas dans le cadre du

présent rapport, sauf s'ils ont une incidence sur la sélection et l'adoption de modèles d'entreprise. Par exemple, étant donné que les crises humanitaires se produisent souvent dans des environnements où les marchés fonctionnent mal, les innovateurs connaîtront probablement de longues et frustrantes périodes de génération d'intérêt pour leur innovation. Cela les obligera à expliquer pourquoi le problème qu'ils résolvent est important pour la communauté touchée et pourquoi l'adoption de la solution est importante.

De nombreux facteurs sont importants pour réussir à adapter les innovations

humanitaires. Ce document se penche sur les processus de sélection d'un business model et parvenir à une durabilité financière Il est conçu pour les organisations et les initiatives travaillant avec des innovateurs d'impact social. Le présent document se divise en deux parties. Il commence par examiner le parcours que l'innovateur doit suivre avant de pouvoir sélectionner et mettre en œuvre un modèle d'entreprise (partie 1). Il fournit ensuite un inventaire plus détaillé des options de modèle d'entreprise appropriées aux innovateurs de cet environnement, à l'aide d'exemples tirés des laboratoires DEPP (partie 2). Le document vise à parcourir les différentes étapes impliquées dans le développement d'un modèle d'entreprise et à présenter les défis et les opportunités associés à une gamme de modèles spécifiques dans un contexte humanitaire. Il ne s'agit pas d'une liste complète de stratégies et de défis. Au lieu de cela, il fournit une base pour travailler avec des innovateurs dans les laboratoires DEPP et autres programmes similaires. ■

“

**CE DOCUMENT SE PENCHE SUR LES PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN MODÈLE D'ENTREPRISE ET PARVENIR À UNE DURABILITÉ FINANCIÈRE. IL EST CONÇU POUR LES ORGANISATIONS ET LES INITIATIVES TRAVAILLANT AVEC DES INNOVATEURS D'IMPACT SOCIAL.**

# Méthodologie

---

## OBJECTIFS

Le but de cette étude était de générer un apprentissage sur les voies à l'échelle pour les innovateurs locaux non commerciaux. Nous voulions :

- Développer des modèles testables de la manière dont les innovations évoluent et fournir des informations qui accéléreront la fourniture et l'impact des innovations humanitaires locales.
- Explorer comment les modèles choisis de financement de l'innovation peuvent être intégrés dans le processus d'innovation.
- Évaluer la pertinence des différents modèles lorsque les utilisateurs finaux sont des membres de la communauté vulnérables aux catastrophes naturelles et ayant une capacité de paiement limitée.

## APPROCHE

La méthodologie comprenait les éléments suivants :

**Consultations avec des innovateurs.** Nous avons mené neuf entretiens approfondis avec des innovateurs des laboratoires de DEPP au Kenya<sup>2</sup>, au Bangladesh<sup>3</sup>, aux Philippines<sup>4</sup> et en Jordanie<sup>5</sup>. Les entretiens ont porté sur les modèles commerciaux explorés ou poursuivis, les défis qu'ils impliquent, ainsi que les coûts d'investissement et d'exploitation.

**Business models.** Des options ont été sélectionnées sur la base de nos propres expériences et consultations avec des innovateurs, ainsi que de travaux antérieurs de l'Alliance mondiale pour l'innovation humanitaire (GAHI), de Response Innovation Labs (RIL), du Fonds d'innovation humanitaire (HIF) et d'autres sur les obstacles et les voies d'échelle (voir bibliographie). Les modèles ont été choisis en fonction de leur pertinence pour les types d'innovateurs pris en charge par le programme DEPP.

- 
2. Les innovateurs du Kenya étaient : Drought Cure, Mt. Marsabit Women's Dairy Group and Maisha Maathenge.
  3. Les innovateurs du Bangladesh étaient : Community Volunteer Firefighter Team and River Sand Filtration.
  4. Les innovateurs des Philippines étaient : Bottle-Net Life Jacket and Bakwit Kit.
  5. Les innovateurs de la Jordanie étaient : Medicine Bank and Twig.

**Recherche.** Nous avons procédé à une analyse documentaire des documents et des documents pertinents pour étayer notre analyse et éclairer nos recommandations. L'analyse documentaire s'est concentrée sur (a) les business models dans les contextes de réfugiés et (b) les business models pour les innovateurs axés sur la communauté.

**Retour d'expérience des laboratoires.** Il était important d'intégrer les connaissances pratiques de ceux qui soutenaient les innovations de DEPP Labs. Nous avons impliqué des responsables de laboratoire et d'autres membres de l'équipe dans l'analyse et le développement de la recherche. Trois discussions en ligne ont été organisées pour discuter des premiers résultats et comprendre les perceptions des innovateurs et des responsables de laboratoires à l'égard de l'analyse. Les ateliers visaient également à comprendre les différences entre les quatre laboratoires.

## RESTRICTIONS

La recherche comportait deux limites principales :

1. La littérature en ligne privilégie les innovations technologiques. De nombreux exemples portent sur la manière dont différents modèles commerciaux peuvent être appliqués aux plates-formes, produits et services en ligne. Il existe peu d'exemples documentés d'approches permettant de faire évoluer des produits à faible technologie dans des contextes humanitaires.
2. Il existe relativement peu d'exemples de laboratoires d'innovation axés sur la communauté, en particulier dans des contextes humanitaires. Cela nous a obligé à extrapoler à partir des expériences d'innovateurs d'autres secteurs.



# Atteindre la durabilité

—

L'innovation dans le domaine de la durabilité fait appel à des revenus stables et un modèle opérationnel où la proposition de valeur, les marchés, les sources de revenus et la mise en œuvre stratégique sont précis et pertinents pour le contexte humanitaire.



## INTRODUCTION

Cette recherche a pour objectif d'explorer des modèles commerciaux évolutifs pertinents pour les innovateurs dans les laboratoires humanitaires. Il existe trois facteurs contextuels importants dans ce travail :

- **La nature unique des contextes humanitaires.** L'innovation humanitaire a lieu dans des environnements sujets aux catastrophes et dans lesquels les « détenteurs d'obligations » (ceux qui ont la responsabilité particulière de promouvoir les droits de l'homme) peuvent être incapables de satisfaire leurs besoins fondamentaux ou de faire en sorte que ces droits soient respectés. Ces paramètres sont souvent imprévisibles, avec d'importantes contraintes de ressources, des marchés dysfonctionnels et un afflux d'agences externes. Les modèles d'entreprise du secteur privé, du secteur de l'innovation sociale et même du secteur du développement peuvent ne pas aboutir lorsqu'ils sont appliqués au secteur humanitaire.
- **La nature unique de travailler avec des innovateurs axés sur la communauté.** Les innovateurs DEPP sont des individus et des équipes qui appartiennent à la population touchée ou qui viennent de la région environnante. Cela signifie qu'ils concevront leur innovation en mettant fortement l'accent sur un groupe communautaire sélectionné.
- **La nature unique des innovations à impact social.** Les innovations commerciales sont axées sur des technologies, des produits ou des services pouvant générer des profits substantiels à grande échelle. Les innovations sociales visent davantage à apporter des changements percutants à un groupe communautaire particulier.

## CONSTRUIRE UN MODÈLE DURABLE

Le cœur d'un modèle d'entreprise durable est sa capacité à générer les revenus d'exploitation dont l'innovation et l'innovateur ont besoin pour continuer à travailler. Une fois que le financement initial pour développer un prototype et un projet pilote est épuisé, l'innovateur doit rechercher de nouveaux types de financement prévisibles et durables. Heureusement, il existe de nombreuses façons pour les innovateurs, même dans les environnements difficiles dotés de ressources limitées, de trouver des sources de revenus, de présenter leurs idées et d'obtenir des revenus durables.

Malheureusement, peu de ces opportunités sont facilement revendiquées. Un innovateur doit être en mesure de faire progresser son innovation aux quatre niveaux illustrés ci-dessous pour obtenir avec succès un flux de financement continu.

- **Niveau 1 : Comprendre votre valeur.** Le premier niveau de préparation devrait être un élément clé de la phase pilote. Pour qu'un modèle d'entreprise soit viable, l'innovation doit générer de la valeur pour quelqu'un. À ce stade, l'innovateur ne devrait pas se préoccuper de savoir si la personne qui profite de l'innovation peut payer pour cela. Les questions initiales auxquelles ils doivent répondre sont les suivantes : quel problème l'innovation résout-elle ? Qui rencontre ce problème ? Et pourquoi est-il important de résoudre le problème ? Une fois qu'un innovateur peut fournir une réponse convaincante à ces questions, il a jeté des bases solides pour le modèle de revenus.



L'innovateur Hasnine Noman supervise l'installation de son premier appareil de récupération des eaux de pluie vendu à une ONG partenaire de Cox's Bazar au Bangladesh.  
**LABORATOIRE D'INNOVATIONS D'UDHVABANI**

- **Niveau 2 : Identifier un marché.** Le niveau suivant explore qui peut potentiellement acheter l'innovation, comment il perçoit son objectif et de quelles ressources il dispose. Cet examen de la manière et de l'utilisation de l'innovation permet d'identifier les types de marchés possibles. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une personne a un besoin qu'elle a la capacité de payer pour une solution. De nombreuses personnes, en particulier les personnes en crise, ne peuvent pas se permettre de payer des produits ou des services supplémentaires. Au niveau 2 du voyage, l'innovateur doit explorer l'écosystème de personnes et d'organisations pouvant payer pour l'innovation. Dans de nombreux cas, il peut s'agir d'une organisation telle qu'une ONG ou un organisme gouvernemental, mais il peut s'agir également d'une autre personne de la communauté locale.
- **Niveau 3 : Choisir une stratégie.** Il existe de nombreuses stratégies différentes pour mettre une innovation sur le marché. Grâce à une compréhension de la manière dont l'innovation crée de la valeur (niveau 1) et des marchés que l'innovation peut potentiellement servir (niveau 2), il est possible d'envisager une gamme de stratégies détaillées pour générer des revenus durables. Certaines de ces stratégies supposent que les clients ont de l'argent pour payer des services améliorés, tandis que d'autres se concentrent sur les « acheteurs indirects » tels que les ONG et les agences gouvernementales. Chaque stratégie comporte des avantages et des inconvénients qui doivent être évalués par rapport à d'autres options stratégiques. Dans de nombreux cas, la stratégie finale consistera à combiner plusieurs modèles d'entreprise. (La deuxième partie présente un inventaire de stratégies commerciales utiles pour les innovateurs travaillant dans des zones de crise et des environnements aux ressources limitées.)
- **Niveau 4 : Valider les compétences.** La mise en œuvre d'un modèle d'entreprise durable est un travail difficile qui requiert une variété

de compétences et de ressources. Le dernier niveau commence par la validation de l'efficacité de la stratégie sélectionnée (niveau 3), en s'assurant que celle-ci fonctionne bien dans le monde réel et qu'elle génère un financement suffisant. Le financement obtenu doit en fin de compte soutenir le fonctionnement à long terme proposé de l'innovation. Cela nécessite un examen plus approfondi des coûts

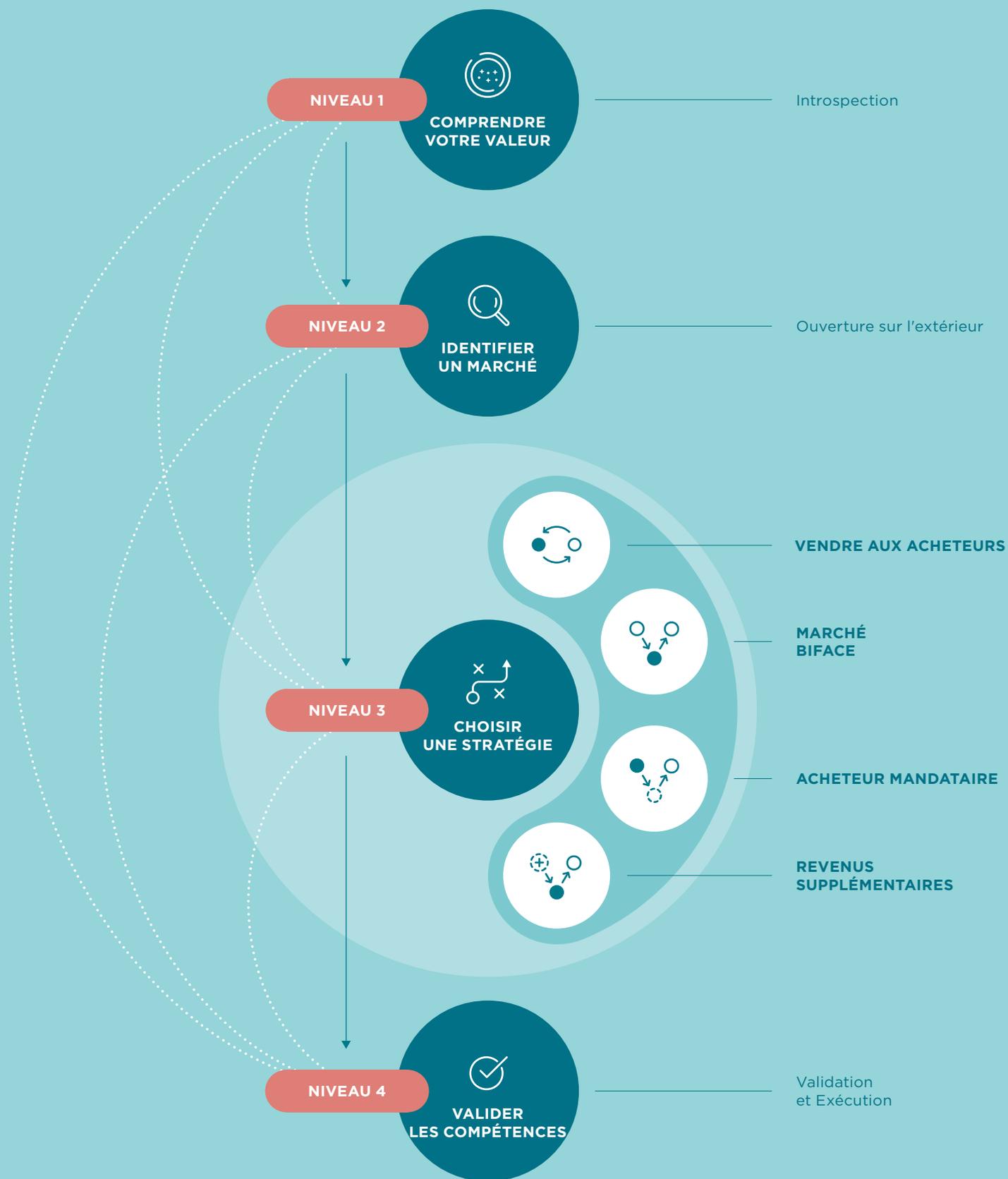
de fonctionnement, y compris du financement nécessaire pour faire face aux défis imprévus, pour payer une équipe de prise en charge et soutenir la croissance future. À ce niveau, les innovateurs doivent également dialoguer avec des acheteurs potentiels. Il ne suffit pas que l'innovateur soit convaincu de la valeur de l'innovation. Il restera encore une longue et frustrante période de partage, d'explication, de négociation et d'attente pour suivre des procédures lentes et chronophages. La structure organisationnelle doit être prête à relever ces défis et de nouveaux partenariats devront être mis en place.

La première partie de ce rapport fournit un guide étape par étape pour atteindre chacun de ces niveaux. Chaque niveau comprend quatre étapes et chaque étape comprend une série de questions que l'équipe d'innovation doit prendre en compte.

“

**IL NE SUFFIT PAS QUE L'INNOVATEUR SOIT CONVAINCU DE LA VALEUR DE L'INNOVATION. IL Y AURA TOUJOURS UNE PÉRIODE LONGUE ET FRUSTRANTE DE PARTAGE, D'EXPLICATION, DE NÉGOCIATION ET D'ATTENTE.**

# ATTEINDRE LA DURABILITÉ



## **FAIRE LA DÉMARCHE**

Créer une innovation durable c'est comme créer une entreprise. L'innovateur doit effectuer de nombreuses tâches, avancer progressivement pour générer des revenus viables et faire fonctionner un modèle au fil du temps. Les quatre niveaux ont été sélectionnés pour vous aider à centrer vos efforts sur différents aspects de ce parcours. Par exemple, Niveau 1 se penche principalement sur l'innovation elle-même, alors que Niveau 2 concerne l'écosystème d'éventuels acheteurs.

Bien que les niveaux soient présentés sous forme de séries d'étapes consécutives, le chemin entrepris par la plupart des innovateurs s'avère beaucoup moins direct. Ils rebroussement chemin, reprennent les mêmes étapes ou adaptent leur parcours selon leurs propres circonstances. Cela convient aussi. Les innovateurs devraient maintenir leur capacité à tester, à apprendre et à s'adapter au fur et à mesure. ■

# Niveau 1

# Comprendre votre valeur

---

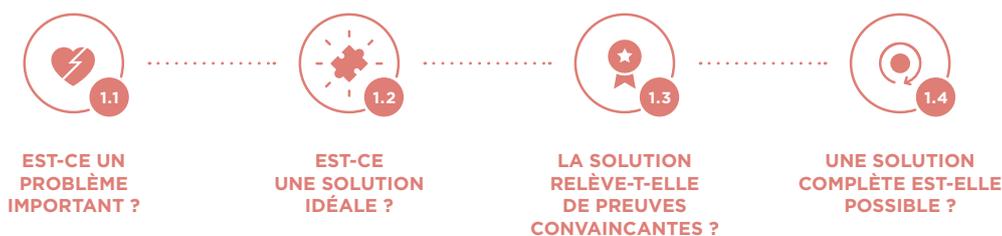
## INTRODUCTION

Les étapes du niveau 1 se concentrent sur l'innovateur et son innovation. Une opération durable nécessitera une innovation bien conçue et efficacement exécutée. Cependant, ce n'est pas tout ce qui est nécessaire. L'innovateur doit également apporter la preuve que le problème est important et que l'innovation a un impact, tout en développant des partenariats et des relations initiaux qui seront utiles aux étapes ultérieures du processus. Ces éléments fondamentaux sont particulièrement importants dans les environnements à faibles ressources ou lors de la vente de « biens publics » (voir Niveau 2).

Cette fondation devrait être construite lors d'un projet pilote. Bien qu'une expérimentation réussie ne garantisse pas le succès de la mise à l'échelle ou de la durabilité, il sera très difficile de faire ce chemin sans offrir une performance solide dans le projet pilote. Bien sûr, l'idée initiale et le projet expérimenté peuvent connaître de nombreux rebondissements. C'est ce qui est attendu et démontre de solides compétences en innovation. Cependant, au fur et à mesure de l'avancement du projet pilote, quatre ressources clés devraient émerger et pourraient constituer une base pour le chemin vers la durabilité : le problème en cours de résolution, une solution bien conçue à ce problème, une preuve d'impact et une innovation complète et finalisée.

## NIVEAU 1

ATTEINDRE LA DURABILITÉ  
**COMPRENDRE VOTRE VALEUR**



Dan McClure 2019

### 1.1 EST-CE UN PROBLÈME IMPORTANT ?

Premièrement, il devrait y avoir un problème important à la base de chaque innovation. Les innovateurs qui commencent par une «solution» ne parviennent souvent pas à identifier le problème qu'ils tentent de résoudre. Il est important que le problème soit lié à quelqu'un qui se soucie de le résoudre. Il peut s'agir d'une personne au sein d'une organisation (pour que l'innovation résolve le problème d'une organisation) ou d'une personne en situation de crise. L'une des tâches clés de la phase d'expérimentation consiste à prouver que le problème est

1. Quel problème l'innovateur essaie-t-il de régler ?
2. Qui se soucie du problème ?
3. Quelle est l'importance du problème pour eux ?
4. Quelle est la fréquence du problème ?

### 1.2 EST-CE UNE SOLUTION BIEN CONÇUE ?

Ensuite, les problèmes importants nécessitent de bonnes solutions. Le processus pilote doit valider que le problème existe réellement et que le concept d'innovation proposé peut être utilisé efficacement pour le résoudre. Comme la plupart des innovations ne fonctionnent pas du premier coup, l'innovateur doit prévoir de tester, d'apprendre et de réviser de manière itérative la conception de sa solution et la définition du problème.

#### 1.2 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être capable de répondre clairement à ces questions :

1. Comment l'innovation résout-elle le problème ?
2. Comment l'utilisateur ou le bénéficiaire de l'innovation définit-il le succès ?
3. La conception de l'innovation a-t-elle été testée et améliorée de manière itérative pour l'optimiser ?

“

**IL DEVRAIT Y AVOIR UN PROBLÈME IMPORTANT À LA BASE DE CHAQUE INNOVATION. LES INNOVATEURS QUI COMMENCENT PAR UNE «SOLUTION» NE PARVIENNENT SOUVENT PAS À IDENTIFIER LE PROBLÈME QU'ILS TENTENT DE RÉSOUDRE.**

suffisamment important et se produit assez souvent pour que cela compte pour quelqu'un.

#### 1.1 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Pour réussir cette étape, les innovateurs doivent être en mesure de répondre clairement à ces questions :



L'équipe d'innovations Shbabek du Laboratoire de Mahali en Jordanie dirige un plan de recherche avec les jeunes pour comprendre ce qui les préoccupe le plus et pour s'assurer que leur innovation permette de résoudre le vrai problème. **ZAIN MOSTAFA/SHBABEK**

### 1.3 LA SOLUTION RELÈVE-T-ELLE DE PREUVES CONVAINCANTES ?

Le fonctionnement de l'innovation doit également être prouvé. Pour les business models du secteur privé qui reposent sur les ventes commerciales, la preuve de l'impact est généralement liée à l'acceptation du marché. En d'autres termes, est-ce que quelqu'un l'achètera ? Les entrepreneurs commerciaux utilisent généralement des tests de vente simples pour rassembler ces preuves.

Pour les innovations non commerciales, où les gouvernements, les ONG ou les communautés sont les acheteurs, il y aura rarement un « marché » où les acheteurs voteront pour les innovations en les achetant. Au lieu de cela, les innovateurs doivent convaincre les donateurs et les bailleurs de fonds que leur

innovation fonctionne et est importante. Il sera nécessaire de rassembler des preuves de l'impact de l'innovation sur un problème reconnu.<sup>6</sup> Par exemple, les innovateurs pourraient montrer comment leur innovation améliore les résultats en matière de santé des personnes en situation de crise, même si ces personnes ne peuvent pas se permettre de payer les améliorations elles-mêmes. Ces preuves devraient être rassemblées aux endroits mêmes où l'innovation sera utilisée, plutôt que seulement dans des environnements de « laboratoire ».

#### 1.3 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE :

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

---

6. La preuve à elle seule sera rarement suffisante pour convaincre une organisation d'acheter une innovation. L'innovateur a aussi besoin de comprendre le fonctionnement de ces organisations dans un contexte particulier, leurs accords de partenariat existants, et leur impact éventuel sur la capacité de l'organisation et son appétit de tirer parti d'une innovation. Ceux-ci sont abordés au niveau 4.



Une solution finale et complète devra apporter les solutions aux défis tels que trouver une assistance de terrain, rendre possible l'approvisionnement nécessaire et gérer les obligations juridiques. Les innovateurs devront aussi être conscients des obstacles possibles à l'adhésion comme les barrières culturelles ou les restrictions légales. Les innovations qui s'intègrent dans un système existant trouveront plus facilement des solutions à ces défis. Par exemple, un innovateur qui vend directement son produit à une ONG n'aura pas à s'occuper du transport et de la distribution, alors que les innovateurs qui fournissent des services novateurs à une communauté locale devront mettre en place eux-mêmes le plus gros de l'écosystème.

L'équipe novatrice doit être consciente de ces problèmes même s'il n'est pas nécessaire de les régler immédiatement. Ceci lui permet d'évaluer si les obstacles et les défis peuvent être surmontés ou s'ils représentent potentiellement des erreurs fatales.

#### 1.4 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE :

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

1. Quelle preuve a-t-on de l'ampleur et de l'importance du problème ?
2. Quelle preuve a-t-on de l'ampleur de l'impact sur l'innovation ?
3. Les études étaient-elles rigoureuses et exhaustives ?
4. Est-ce que les conditions du test (personnes, lieux) correspondent aux innovations qui seront utilisées ?
1. Que faut-il d'autre pour obtenir une solution complète qui aide à la mise en œuvre de l'innovation ?
2. Combien de tâches reste-t-il et quelle est leur importance pour apporter une solution complète ?
3. Certaines des tâches restantes demandent-elles des compétences ou des ressources spéciales ?
4. Y a-t-il des obstacles à éliminer ?
5. Sera-t-il difficile d'éliminer ces obstacles ?

#### 1.4 UNE SOLUTION COMPLÈTE EST-ELLE POSSIBLE ?

Au cours de l'expérimentation, beaucoup d'innovateurs formuleront des hypothèses qui leur permettront de simplifier leurs tests et d'accélérer le développement des innovations. C'est souvent une bonne stratégie pour tester de nouvelles configurations. Cependant, à un moment donné, il sera nécessaire de proposer une solution complète qui prenne en compte tous les aspects difficiles mis de côté au cours de la première expérimentation.

# Niveau 2

## Identifier un marché

### INTRODUCTION

Au niveau 2, l'innovateur étudie les sources potentielles de financement. Il y a souvent plusieurs types de financement même dans des environnements où les ressources sont limitées. En fait, les endroits où il y a peu de ressources commerciales offrent souvent un éventail de choix le plus complexe en matière de financement durable.

Identifier les candidats potentiels pour le financement comporte une série de décisions, où chacun de ces choix révèle un autre groupe de ramifications de choix. À terme, l'innovateur doit identifier quel type de marché son innovation va servir, le niveau de revenus possibles, qui peut générer du revenu et la meilleure façon de motiver les parties prenantes.

Il existe trois types différents de valeurs d'échange dans les trois zones de 'produits'.

#### BIENS PRIVÉS :

Le «marché» fournit en échange d'argent.

#### BIENS PUBLICS :

Le gouvernement et/ou les donateurs fournissent et/ou financent les OSC/ONG qui fournissent.

#### BIENS SOCIAUX :

Les individus, les familles et les communautés se fournissent mutuellement sans échange d'argent.

- Un '**bien privé**' est acheté par les personnes ou les organisations qui en ont besoin pour leur propre utilisation. Il peut aussi bien s'agir de nourriture pour un foyer que d'un logiciel RH pour une organisation humanitaire. C'est simple car les gens payent directement pour la valeur. Tout ce que l'innovateur doit faire c'est convaincre quelqu'un de dépenser son argent. Un exemple provenant des laboratoires du programme de préparation aux catastrophes et aux urgences (DEPP) et qui fournit un bien privé est Twig, une application mobile jordanienne qui met en relation des personnes qui ont des compétences dans le secteur agricole avec des personnes qui ont besoin de services de jardinage comme l'aménagement paysager ou l'entretien de leurs jardins.

- Un '**bien public**' est fourni au public par un gouvernement ou une

institution. Cela peut être les services de santé, l'éducation ou les systèmes de contrôle des inondations. Ce que l'on considère comme biens publics varie d'un pays à l'autre. Ce sont habituellement des gouvernements ou des institutions quasi-gouvernementales qui en sont responsables et peuvent se faire les intermédiaires. Un exemple des laboratoires du DEPP est la Bottle-Net Lifejacket. Ce gilet est fait de plastique et de filets de pêche et sera vendu au gouvernement local (et à d'autres) pour être distribué aux personnes qui vivent dans des zones menacées d'inondations.

La vente de biens publics requiert souvent des modèles économiques plus complexes, car de nombreuses organisations sont impliquées et elles demandent en général différentes preuves qui justifient un achat. Si le gouvernement ou le donateur ne fournit pas directement le service, ils ont souvent recours à une autre agence telle qu'une organisation de la société civile (OSC), une ONG ou une entreprise sociale. L'OSC (organisation de la société civile)/ONG/entreprise sociale a ainsi deux clients : son groupe cible d'utilisateurs et le gouvernement/donateur. Ils doivent démontrer leur valeur à ces deux groupes.

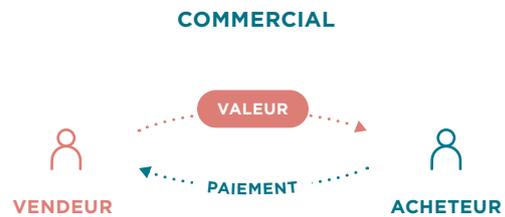
- Un **'bien social'** est une valeur produite par les personnes, les familles ou les communautés et qui fournit des solutions à chacun sans échange d'argent. Par exemple, des foyers peuvent héberger des membres de leur famille sinistrés. Ils utilisent le 'capital social' en échange de ces solutions.

Il est essentiel que les innovateurs réfléchissent au marché que leur innovation va servir afin de comprendre à qui ils vont vendre, quelles sont les motivations, comment la valeur est considérée et quels sont les modèles et les processus d'achat (par exemple, la demande est-elle constante ou augmente-t-elle après une catastrophe).

Dans la plupart des cas, il n'y a pas qu'une réponse à ces questions. Diverses possibilités de choix peuvent être examinées afin de connaître la viabilité de l'innovation dans son contexte d'utilisation. Les choix multiples peuvent facilement devenir énormes et prêter à confusion. On peut perdre beaucoup de temps à rebondir d'une stratégie à l'autre, c'est pourquoi il est important de passer délibérément par le niveau 2 qui décrit de façon exhaustive chacune des stratégies considérées.

## Différentes formes d'échange de valeurs\*

\*la valeur peut être un produit ou un service



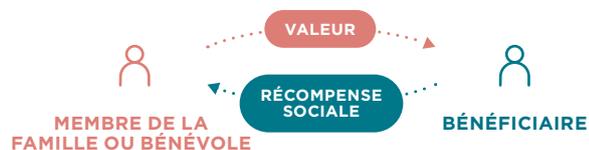
## DONATEUR AUX ONG/ PROGRAMME DE FONDS



## ORGANISME D'AIDE



## ECHANGES SOCIAUX/BÉNÉVOLAT



## NIVEAU 2

ATTEINDRE LA DURABILITÉ  
IDENTIFIER UN MARCHÉ



Dan McClure 2019

## 2.1 DE QUEL TYPE DE MARCHÉ S'AGIT-IL ?

Comme indiqué dans l'introduction du niveau 2, il existe trois branches principales d'options de revenus :

- Un **marché commercial** 'privé' où les particuliers et les entreprises paient pour les services dont ils ont besoin. C'est là que la plupart des entreprises innovantes en termes de produit espèrent travailler. Leurs clients paieront pour satisfaire à leurs propres besoins.
- Dans un **marché** 'public', les agences gouvernementales ou les institutions de la société civile comme les ONG utilisent de l'argent public ou provenant de donations pour acheter des produits ou des services afin de s'entre-aider.
- Dans un **marché 'social'**, les marchandises et les services sont échangés entre les membres d'une famille ou d'une communauté. Les marchés sociaux sont importants, mais souvent méconnus des opérations officielles d'achats et de ventes qui se déroulent aussi bien dans le secteur public que privé.

Le choix du marché varie en fonction de la situation et du contexte. Par exemple, dans certains pays la santé est un service public assuré par le gouvernement, dans d'autres la santé est prise en charge par des assurances privées. Encore une fois, selon l'endroit, les soins de santé sont assurés principalement par des membres de la famille et de la communauté dans un contexte de marché social. Une crise peut aussi modifier le marché. Par exemple, un abri peut être considéré comme un bien privé mais en période de crise, l'abri devient une responsabilité publique.

## 2.1 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

1. Si vous pensez qu'un bien est dans un **marché privé** :
  - a. Habituellement, les utilisateurs de l'innovation paient-ils pour ce service ou ce produit ?
  - b. Les utilisateurs de l'innovation ont-ils de l'argent pour payer pour ce service ou acheter ce produit ?
2. Si vous pensez que votre bien est dans un **marché public** :
  - a. Actuellement, y-a-t-il quelqu'un qui paie pour ce service ou ce produit pour le compte d'autres personnes ?
  - b. Les utilisateurs de l'innovation manquent-ils de moyens pour payer pour le service ou le produit ?
  - c. Existe-t-il des circonstances particulières qui peuvent avoir une influence s'il s'agit de biens publics ?
3. Si vous pensez que votre bien est dans un **marché social** :
  - a. Est-ce que les personnes paieraient pour le service ou le produit s'il s'agissait de biens privés ? De quelle autre valeur les personnes ont-elles besoin pour acheter le produit ou payer pour le service ?

- b. Y-a-t-il quelqu'un qui pourrait aider à rendre ce bien public ?
- c. Quelle forme de valeur est échangée parmi les participants dans un marché social (par exemple, l'échange d'autres services ou se faire connaître grâce à un service que l'on procure) ?

## 2.2 QUI EST UN ACHETEUR VIABLE ?

Dans n'importe quel marché, il peut y avoir une série d'acheteurs potentiels d'innovation.

Dans un marché de biens privés, un bien commercial peut être vendu directement aux clients, à un détaillant (un revendeur) ou à une entreprise qui va les incorporer à leurs produits (Business to business - B\*to\*B - vente). Chacun de ces acheteurs aura un niveau de prix et des objectifs de ventes différents et aussi des critères de sélection des fournisseurs potentiels différents.

Les marchés de biens publics ont encore plus d'options et sont souvent plus difficiles à maîtriser. Dans sa plus simple expression, l'innovateur fournit des produits ou des services **à l'attention du gouvernement ou des ONG** pour un usage direct. Par exemple, si l'innovation aide le gouvernement ou les travailleurs humanitaires à recueillir des données sur le terrain qui seront utilisées par leur ONG ou leur agence, c'est l'acheteur qui est l'utilisateur direct de l'innovation.

La situation est plus complexe quand le gouvernement ou l'organisation humanitaire achète des produits ou des services pour le compte de quelqu'un d'autre, c'est-à-dire agit en tant que **mandataire**. C'est une direction

commune prise par les innovateurs qui ont mis au point une solution pour les communautés sinistrées mais dont les bénéficiaires n'ont pas les moyens de payer. Cela peut convenir quand l'innovation a l'intention de fournir un bien public tel qu'une meilleure éducation ou des services de vaccination. Dans ce cas, l'innovateur peut :

- livrer son produit ou son service directement aux populations sinistrées en utilisant le financement d'un donateur (ou d'une autre organisation)
- vendre son produit ou son service à une ONG ou à un gouvernement qui ensuite les livre à quelqu'un de la communauté.

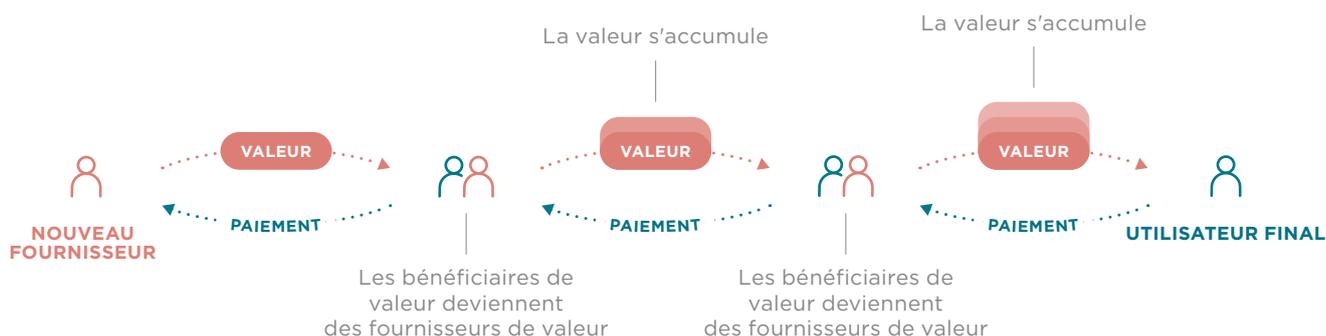
Avant d'investir fortement dans un acheteur ciblé, l'innovateur doit vérifier que l'acheteur est financièrement à même d'acheter l'innovation.

## 2.2 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

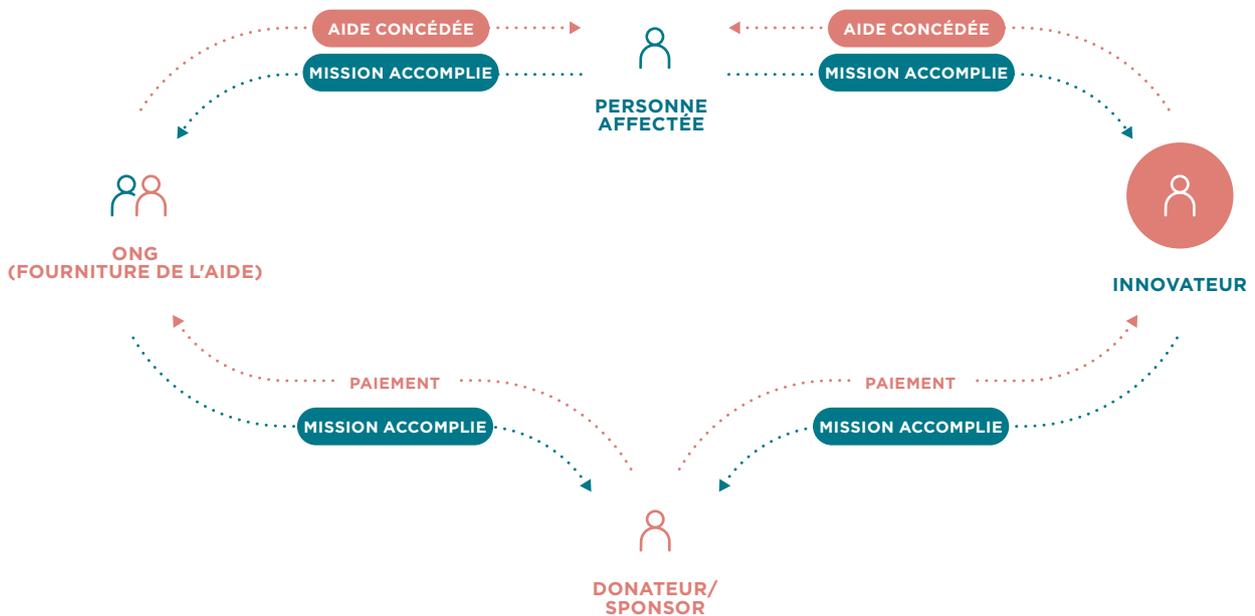
Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

1. Si vous pensez qu'un bien est dans un **marché privé** :
  - a. À quel type d'acheteur pensez-vous vendre (par exemple, un usager, un détaillant, une chaîne logistique, un producteur) ?
  - b. Est-ce que les acheteurs envisagés considèrent ceci comme une priorité pour leur dépense ?

## Exemple d'une chaîne de valorisation



## En concurrence avec les ONG



- c. Les acheteurs envisagés peuvent-ils payer pour le service ou le produit ?
2. Si vous pensez que votre acheteur viable est dans un **marché public** :
  - a. À quel type d'acheteur voulez-vous vendre (gouvernement, ONG, etc.) ?
  - b. Le gouvernement ou les acteurs du secteur humanitaire reconnaissent-ils ce problème ?
  - c. Ont-ils mesuré l'impact du problème pour en déterminer l'urgence ?
  - d. Les acheteurs envisagés achètent-ils pour leur propre compte ou sont-ils mandataires ?
  - e. Est-ce que les acheteurs proposés financent actuellement d'autres solutions à ce problème ?
  - f. Quels sont les mécanismes utilisés pour financer des solutions au problème (subventions pour les innovations, subventions gouvernementales/humanitaires, contrats gouvernementaux/humanitaires) ?
  - g. Pouvez-vous accéder à ce/ces régime(s) de financement ?

### 2.3 QUELLE EST LA TAILLE DU MARCHÉ ?

La taille du marché détermine les options économiques disponibles pour l'innovateur, mais un besoin important ne signifie pas toujours un marché important. Les innovateurs doivent vérifier s'il existe un marché opérationnel pour des types de produits ou de services similaires, et combien cela représente d'acheteurs potentiels.

Il y a également peu de chances qu'un fort besoin de marché ne soit pas complètement satisfait. En général, d'autres auront déjà développé des solutions qui rempliront au moins une partie des besoins, même si certaines solutions concurrentes semblent différentes des innovations que vous envisagez. Par exemple, fournir un endroit frais où se reposer peut se traduire par un ventilateur qui créera une brise... ou une chaise placée sous un arbre... ou une boisson fraîche. Les trois seront en concurrence pour résoudre le même problème.

Certains marchés sont saturés, alors que d'autres ne possèdent que peu de fournisseurs. Un marché vide n'est pas forcément bon signe. S'il existe un besoin important et qu'il y a peu de fournisseurs, un innovateur doit s'interroger et comprendre pourquoi le marché n'a pas réussi à fournir de solution.

### 2.3 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

1. Quelle est la taille du marché (utilisateurs et acheteurs) ?
2. À quel point le marché est-il saturé avec d'autres fournisseurs pour ce service ou ce produit ?
3. Combien de part de ce marché en pourcentage pouvez-vous raisonnablement vendre ?
4. S'il existe d'autres fournisseurs, pourquoi n'a-t-on pas répondu au besoin ?

### 2.4 QUEL EST LE PRIX ?

Le prix est déterminé par la valeur de l'innovation pour l'acheteur. Les incubateurs de start-up commerciales cherchent des possibilités sur des marchés importants et des prix élevés. Ce sont des opportunités extrêmement rentables et qui drainent d'importants investissements de capitaux. Il est beaucoup plus fréquent de trouver des prix bas pour les innovations dans les cadres humanitaires et de développement. Ici, les acheteurs ont beaucoup de besoins et des fonds limités. Conserver des prix bas, même si l'innovateur vend directement à l'utilisateur (ONG, gouvernement, communauté) ou à un mandataire, devient une contrainte. Des études de marché sont faites pour déterminer le niveau approximatif de ce prix.

Heureusement un innovateur peut livrer des solutions à bas prix, avec une faible marge et être toujours viable en vendant de grosses quantités afin d'atteindre la valeur du marché nécessaire pour couvrir les frais. Un marché plus important permet aussi à l'innovateur d'investir dans des services de soutien comme la formation ou le service client. Dans les marchés du secteur privé et public, il existe des options à faible marge/bas prix, telles que les stratégies dites du bas de la pyramide (vendre à des consommateurs qui peuvent difficilement payer) et des entreprises sociales. Un inventaire des modèles particuliers à examiner est fourni dans la partie 2.

### 2.4 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Pour réussir cette étape, un innovateur doit être en mesure de répondre clairement à ces questions :

1. Quel est le prix souhaité ?
2. Quel niveau de recherche a été fait pour valider le prix ?
3. La demande est-elle constante ou sporadique (par exemple pendant la saison des pluies) ?
4. Combien d'achats pour chaque période peut-on espérer pour chaque acheteur ? ■

# Niveau 3

# Sélectionner

# une stratégie

---

## INTRODUCTION

A ce niveau, l'innovateur connaît la valeur de l'innovation et le marché qu'il occupera. Il faut maintenant décider des stratégies de vente et de tarification qui supporteront l'innovation avec le temps. Il y a beaucoup de stratégies différentes qui peuvent être utilisées pour intéresser un acheteur en particulier. Le catalogue de modèle économique de la partie 2 présente un choix d'options simples.

Il n'existe pas qu'un seul modèle qui soit clairement le meilleur et unique choix. L'association marché, acheteur, prix, et taille doit plutôt être envisagée et utilisée pour choisir une stratégie de modèle économique qui fonctionne pour ces conditions. Il y aura souvent plusieurs modèles qui pourront potentiellement fonctionner pour une innovation en particulier, dans un contexte précis et dans certains cas, plusieurs modèles économiques pourront être réunis.

Chacune des étapes de ce niveau aborde un type de défi économique particulier. À ce stade, l'objectif n'est pas de choisir un modèle économique définitif. À la place, l'innovateur pourra amplement réfléchir aux différentes options et choisir une ou plusieurs stratégies qui pourront convenir aux circonstances. Une fois choisies, les stratégies possibles pour un modèle économique seront testées et validées au niveau 4.

## NIVEAU 3

LE PARCOURS VERS LA DURABILITÉ  
CHOISISSEZ UNE STRATÉGIE

Dan McClure 2019

**3.1 POUVEZ-VOUS VENDRE DIRECTEMENT AUX UTILISATEURS ?**

Le premier groupe de modèles économiques réunit les cas simples où les innovateurs vendent directement à la personne ou à l'organisation qui utilisera leur innovation. C'est une situation courante dans les marchés de biens privés, quand les personnes ou les organisations choisissent des produits ou des services qui répondent à leurs besoins et qui utilisent leur propre argent pour les acheter. Deux de ces stratégies sont expliquées dans la partie 2 : modèles de facturation à l'utilisation et abonnement. Le principal défi de l'innovateur est d'intéresser ces clients potentiels, leur faire essayer et utiliser l'innovation, puis les convaincre d'acheter à nouveau dans le futur.

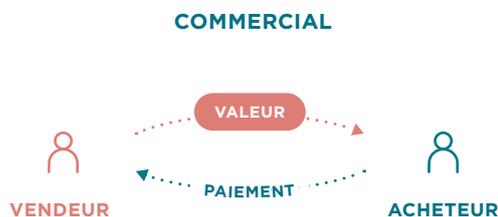
Ceci contraste avec un modèle de paiement à l'achat au détail où l'acheteur choisit un article en rayon, ou un abonnement mensuel ou annuel à un service continu.

Les ventes directes ont aussi lieu dans les marchés publics quand les innovateurs vendent un produit ou un service directement à une ONG ou à une agence gouvernementale pour leur propre utilisation. Par exemple, lorsqu'un innovateur vend une nouvelle application mobile pour les équipes de terrain d'une ONG ou d'un gouvernement, c'est une vente directe. Il se peut que d'autres obstacles institutionnels se présentent pour atteindre ces acheteurs, et ils doivent être surmontés par un travail commercial dynamique.

**3.1 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE**

Lorsque les innovateurs choisissent une stratégie de cette catégorie, ils devront se poser les questions suivantes :

1. Existe-t-il une tierce personne en plus de l'utilisateur qui devra approuver et soutenir la vente ?
2. L'utilisateur a-t-il les moyens de payer pour cette innovation ?
3. Pouvez-vous entrer en contact avec les utilisateurs de cette innovation et leur vendre le produit ?
4. Comment allez-vous les convaincre que cette innovation est souhaitable et nécessaire ?
5. Comment prévoyez-vous de conserver les acheteurs dans le temps ?



Par exemple, de nombreux services commerciaux utilisent un modèle 'freemium' pour attirer de nouveaux clients. Les premiers services sont gratuits. Ils sont ensuite payants pour des prestations supérieures dès que l'utilisateur a pu en apprécier la valeur.

### 3.2 POUVEZ- VOUS VENDRE À DES MARCHÉS BIFACES ?

Dans le second groupe de modèles économiques, au moins deux parties sont nécessaires au succès de la vente. Les exemples donnés dans la partie 2 sont des marchés et des coopératives.

Sur un marché, l'innovateur agit en temps qu'intermédiaire. D'une part, le consommateur doit acheter. D'autre part, le fournisseur doit procurer un produit ou un service. Les fournisseurs doivent s'engager à procurer des produits ou des services qui intéressent les acheteurs et à un prix auquel ils pourront les payer. Les plateformes en ligne telles que Airbnb sont des exemples de marchés bifaces. En ce qui concerne les ventes directes, il y a une nécessité d'atteindre de nouveaux clients et de les conserver à long terme. Il y a cependant également une nécessité de s'assurer que, de son côté, le "fournisseur" est impliqué dans le marché. L'innovateur qui implémente ce module doit être capable de faire progresser les deux côtés de cette opération en même temps.

Il est possible d'avoir d'autres variations de cette stratégie lorsque deux ou plusieurs parties s'accordent avant achat. Par exemple, dans le modèle coopératif, tous les membres de la coopérative doivent se mettre d'accord sur un nouveau produit ou sur un prix avant de finaliser la vente. Si les besoins

des parties sont divergents, leurs intérêts devront être équilibrés de façon à ce que tous acceptent l'accord.

#### 3.2 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

Lors du choix d'une stratégie de cette catégorie, veuillez vous poser les questions suivantes :

1. Qui se trouve de chaque côté du marché ?
2. Avez-vous des stratégies vous permettant d'améliorer la participation des deux parties sur le marché ?
3. Si un côté du marché se développe soudainement, comment allez-vous développer l'autre côté ?
4. Existe-t-il des conflits entre les besoins et les nécessités du marché ?
5. Qui est légalement responsable en cas de problème (vous ou le fournisseur) ? Quel mécanisme de résolution doit être mis en place ?
6. Comment pensez-vous commencer, en établissant une participation suffisante des deux côtés du marché ?



### 3.3 AVEZ-VOUS BESOIN DE VENDRE À UN ACHETEUR INTERMÉDIAIRE ?

Dans les catégories précédentes de business models, les consommateurs réalisent leurs achats en fonction du bénéfice direct tiré du produit ou du service ; une bonne idée serait naturellement récompensée par une augmentation du nombre d'acheteurs. Dans ce groupe de modèles économiques, l'acheteur intermédiaire (tel qu'un gouvernement ou une ONG) achète des biens ou des services pour la communauté dans le besoin.

La partie 2 souligne deux modèles avec un acheteur intermédiaire et met en avant tout particulièrement les challenges de ces stratégies. Ceux-ci comprennent le besoin de produire des preuves de l'impact, et la difficulté et le côté imprévisible des ventes et des cycles de financement. De plus, puisque les financements humanitaires passent par plusieurs organisations avant de toucher les communautés en crise, il est possible d'avoir plusieurs acheteurs intermédiaires pouvant acquérir une innovation. Le choix de l'organisation à qui vendre peut varier en fonction de la nature de l'innovation et du rôle de chaque organisation dans la réponse humanitaire. Dans certains cas, il peut être

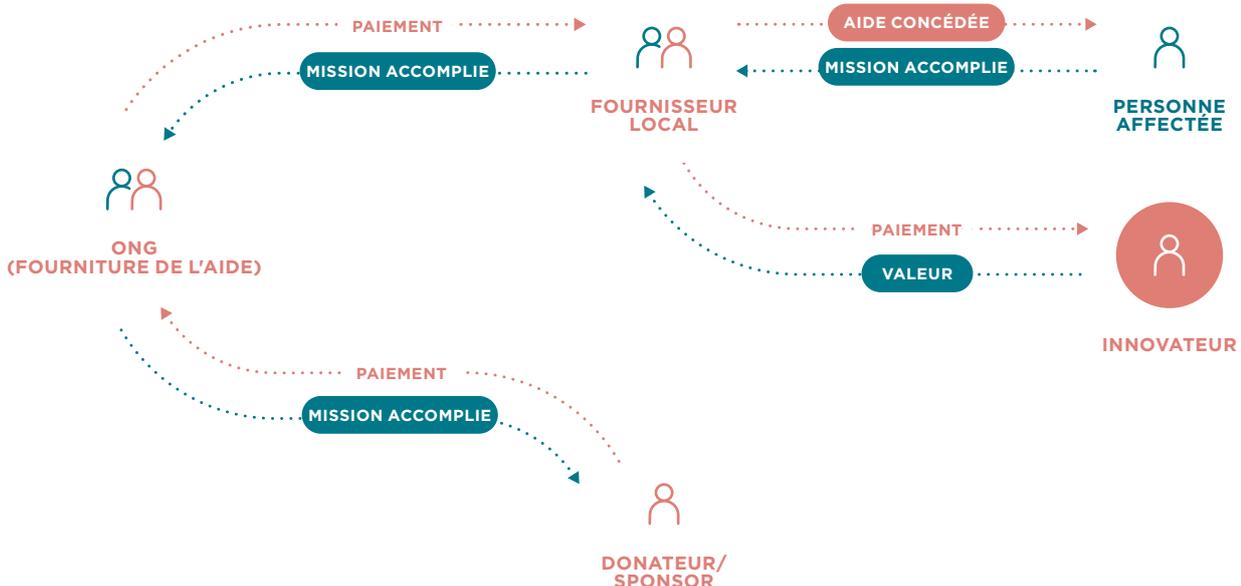
nécessaire de travailler avec des agences internationales ou des faiseurs de lois. Dans d'autres cas, il est parfois possible de travailler directement avec des ONG locales opérant directement avec les communautés locales.

Il convient de noter certains développements qui éloignent l'aide humanitaire des acheteurs intermédiaires. Par exemple, l'assistance par transferts monétaires et bons d'alimentation remplace la provision de services ou produits avec des bons d'achats donnés directement aux membres de la communauté. Cela augmente directement le pouvoir d'achat des populations qui reçoivent le bénéfice, en transformant une situation comprenant un acheteur intermédiaire en une situation où les innovateurs peuvent vendre directement aux utilisateurs.

#### 3.3 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE :

1. Les réels utilisateurs de l'innovation ont-ils besoin d'argent pour payer pour ce service ou acheter ce produit ? (Si oui... achat intermédiaire.)

## ONG mobilisant les fournisseurs locaux Vente aux fournisseurs locaux



2. Les biens ou services sont-ils fournis comme droit public ? (Si oui... achat intermédiaire.)
3. Qui est le destinataire final ? A qui bénéficie l'innovation ?
4. Qui sponsorise l'achat (l'acheteur intermédiaire) ?
5. Y a-t-il plusieurs parties impliquées dans l'achat intermédiaire (par exemple un sponsor, une ONG, une agence locale) ?
6. Les acheteurs intermédiaires estiment-ils que les problèmes auxquels s'attaque l'innovation sont des besoins importants ?
7. Quelle preuve avez-vous avancé pour justifier l'impact que vous déclarez ?
8. Existe-t-il des standards qui restreignent l'utilisation de nouvelles innovations par des acheteurs intermédiaires ?
9. Quelles sont les exigences pour vendre à un acheteur intermédiaire ?
10. L'innovateur a-t-il le temps et les ressources pour poursuivre un processus de vente plus stable et plus pérenne ?

### 3.4 POUVEZ-VOUS OBTENIR DES AIDES SUPPLÉMENTAIRES ?

Voici le dernier des quatre différents groupes de modèles d'affaires. Dans cette stratégie, un financement supplémentaire est utilisé pour augmenter et aider un modèle économique qui ne serait pas viable sans cela. Plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre pour subvenir à des financements de base (deux de ces stratégies sont décrites de la partie 2) :

- **Les entreprises sociales (à faible profit) :** L'innovation génère de faibles revenus suffisants pour faire fonctionner une organisation d'aide mais délivrant des profits très limités. Il y a un nombre grandissant de fonds d'investissement qui fourniront un capital ou des prêts reconnaissant les capacités limitées à générer des retours futurs.
- **Bénévoles (main d'oeuvre à faible coût) :** La subvention est faite sous forme de main d'oeuvre gratuite ou très peu chère. Cela réduit le niveau de financement nécessaire pour soutenir des opérations mais nécessite également un investissement régulier et un

enthousiasme de la part des bénévoles.

- **Produits ou provisions données (ressources à faible coût) :** Un don de produits, d'installations ou de provisions permettra également de réduire les coûts. Toutefois, il peut être compliqué d'aligner les produits donnés avec les réels besoins de l'innovation. Les produits peuvent également avoir besoin de services d'aide tels que des formations et de la maintenance ce qui nécessite un investissement supplémentaire.
- **Les dons en argent liquide ou par crowd-funding (financement supplémentaire) :** Un financement par une bourse peut être complété par des dons en argent liquide, ce qui limite les restrictions d'utilisation.
- **Subvention d'opérations lucratives (financement supplémentaire) :** De nombreuses organisations commerciales utilisent leurs opérations lucratives pour soutenir des initiatives sociales ou des activités moins bien financées. Par exemple, Tom Shoes soutient des objectifs sociaux au travers de ses ventes de chaussures.

Certaines organisations sont capables de se reposer entièrement sur un mélange de ces stratégies mais le financement par d'autres sources est généralement moins prévisible et plus difficile à maintenir que lorsqu'il est obtenu grâce à l'une des catégories de modèle économique présenté précédemment.

### 3.4 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

1. Quelles stratégies de financement sont disponibles ?
2. Quel est la base de financement opérationnel disponible ? Quelle faiblesse doit être corrigée par la source de financement ?
3. L'innovateur peut-il atteindre les exigences préalables pour la stratégie financée ?
4. La source de financement peut-elle être stabilisée dans le temps ?

■



SolveX38, une innovation pour un système d'alerte inondation, est mise en œuvre et testée dans un village local aux Philippines qui fait face à des crues soudaines. **LABORATOIRE D'INNOVATION TUKLAS**

# Niveau 4

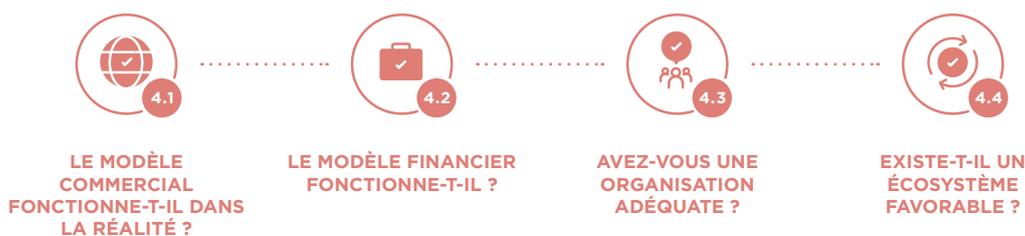
# Valider les capacités

---

## INTRODUCTION

Il est important de sélectionner une stratégie de business qui s'aligne avec la valeur de la proposition de l'innovateur et les conditions de marché, mais cela n'est pas suffisant pour assurer le succès. Il existe de nombreux challenges interconnectés qui doivent aussi être pris en compte lors de l'implantation d'un modèle économique durable. Ceux-ci comprennent la validation de l'efficacité du modèle économique en conditions réelles de fonctionnement, et l'assurance que le financement produit par le modèle est suffisant pour les opérations. L'innovateur doit également fournir une aide à l'organisation dans le travail, dont un écosystème de collaborateurs et de partenaires. Toutes ces activités étendront généralement les qualités d'un innovateur rapide ou d'une équipe d'innovateurs qui s'est précédemment concentrée sur la validation d'un concept et du pilotage. Cette dernière étape aide l'innovateur à la mise en place du business model.

## NIVEAU 4

LE PARCOURS VERS LA DURABILITÉ  
VALIDER LES CAPACITÉS

Dan McClure 2019

#### 4.1 LE BUSINESS MODEL FONCTIONNE-T-IL DANS LA RÉALITÉ ?

La première étape consiste à valider le modèle économique au sein du marché choisi. L'implémentation du modèle économique sélectionné est un challenge de taille et nécessite que l'innovateur teste et valide plusieurs hypothèses clés. Tout d'abord, un business model devra fonctionner dans des conditions réelles de vie. Il pourra s'avérer nécessaire de réitérer plusieurs fois les détails du modèle jusqu'à ce que l'innovateur développe une approche que les consommateurs apprécieront. Cependant, des business models entiers peuvent parfois être inefficaces donc une nouvelle option devra être sélectionnée et testée.

Pour valider business model, il est possible d'avoir à parler avec les consommateurs, faire des démarches sur le marché, analyser des données de vente et évaluer si oui ou non la solution apporte une réelle réponse aux problèmes des utilisateurs et des acheteurs. L'accent est surtout mis sur la vérification de :

- **Valeur** : Le problème existe-t-il et l'innovation propose-t-elle une solution ?
- **Prix** : Quel prix d'appel les acheteurs sont-ils prêts (et sont-ils en mesure) de payer ?
- **Taille du marché** : A partir de quel taux la relation avec le consommateur est-elle construite et maintenue ?
- **Capacité de travail** : Les différentes parties des opérations fonctionnent-elles en accord les unes avec les autres ? Par exemple, les chaînes de productions, de vente et d'assistance à votre innovation fonctionnent-elles comme espéré ?

- **Acceptation** : Le modèle économique est-il connu des acheteurs ? Il sera plus difficile d'adopter des business models nouveaux à un innovateur ou des régions où ceux-ci sont déjà en place (par exemple, crowdfunding).

Il est important de noter que si vous avez un modèle biface ou avec acheteur intermédiaire, vous devez valider vos hypothèses sur les deux plans.

#### 4.1 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

1. Avez-vous testé les hypothèses et fonctionnement de votre stratégie de vente ?
2. Y a-t-il une partie du business model qui ne fonctionne pas ? Laquelle ? Pourquoi ?
3. Avez-vous des preuves que cette innovation peut faire grossir sa part du marché ?
4. Quelles sont les limites de l'évolution dans la part du marché (par exemple, des challenges opérationnels tels que les infrastructures ou des limitations dans la chaîne d'approvisionnement ou un besoin de personnalisation) ?

#### 4.1 LE MODÈLE FINANCIER FONCTIONNE-T-IL DANS LA RÉALITÉ ?

Après validation du modèle économique, l'innovateur doit également s'assurer que les éléments financiers sont en accord les uns avec les autres pour soutenir des opérations viables et durables. Il ne suffit pas d'avoir un



peu d'argent. L'innovateur doit également s'assurer que les financements arrivent au bon moment (sans moments d'attente et retards) et qu'il y a suffisamment de liberté pour l'utilisation des financements de la façon la plus efficace pour garantir la croissance et le développement à ce moment-là. Les challenges d'un financement inconsistant et fortement limité sont particulièrement gênants dans le marché de biens publics.

- **Niveau de financement :** L'exigence de financement la plus basique est simplement le fait de savoir s'il y a suffisamment de revenu pour entièrement couvrir les dépenses de fonctionnement et de management. Ceux-ci incluent les coûts d'aide aux nouveaux accords, la résolution

de problèmes, la possibilité d'un futur développement et le financement d'une équipe de direction durable. Le budget d'une équipe d'innovateurs et de l'opération peut parfois nécessiter un ajustement du modèle et le niveau de financement. Cependant, il existe des limites à ces ajustements avant que la capacité de l'équipe et de l'innovation future soit mise en danger.

- **Restrictions de l'utilisation du financement :** Pour évoluer, les innovateurs doivent avoir un financement non spécifique, mais de nombreux financements pour le public ou les innovation sociales arrivent avec des objectifs et des contraintes spécifiques. Il existe diverses options pour gérer ces



Les innovateurs du gilet de sauvetage Bottle Net aux Philippines mobilisent l'association locale des femmes pour fabriquer leur produit pour la distribution, en créant des opportunités de revenu local.  
**LABORATOIRE D'INNOVATION TUKLAS**

difficultés telles que la recherche de financements moins spécifiques (comme les ventes), ou la réduction du niveau de dépenses générales et diriger au maximum les dépenses vers des sources de financement ciblées.<sup>7</sup>

- **Marge brute d'autofinancement** : Le financement par subvention est par définition intermittent et peu fiable en tant

que source de revenu à long terme (voir le point suivant). "Faire travailler les nombres" est souvent plus difficile dans le secteur humanitaire où les apports financiers fonctionnent à court terme et dépendent d'une réponse humanitaire de crise spécifique. Pour conclure, l'innovateur doit soit trouver un revenu régulier pour assurer la continuité dans le financement ou un

---

7. Il est également possible de combiner et de partager les frais généraux, ce qui en fait un élément pouvant être reconnu pour un financement par subvention. Les incubateurs d'innovation et les laboratoires en sont d'excellents exemples. Au lieu de traiter les coûts des installations comme frais généraux pour un éventail d'innovateurs différents, les coûts d'installation d'un incubateur unique sont partagés entre le groupe, l'incubateur lui-même pouvant souvent obtenir un soutien financier.

mécanisme (peut-être une ligne de crédit) pour gérer les déficits en temps voulu.

- **Investir dans la croissance :** Les investisseurs commerciaux fournissent des financements à des jeunes startups dans l'attente. Dans un capital d'entreprise risquée, ce profit doit être considérable, alors que dans le domaine de l'investissement ponctuel, des taux de retour faibles sont attendus car les bénéfices de l'innovation sont également pris en compte. C'est cependant une erreur de penser que les financements ponctuels sans un modèle à long terme pour générer des revenus. Même les investisseurs ponctuels peuvent espérer un remboursement. Le remboursement peut être effectué sur de longues périodes ou des taux bas, mais certaines formes de revenu seront nécessaires à terme.

#### 4.2 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

1. Quel est le niveau de financement non spécifique nécessaire pour soutenir l'innovation ? Maintenant ? A terme ?
2. Les coûts opérationnels planifiés incluent-ils la prise en charge à long terme, le financement de dépenses exceptionnelles et l'aide à une croissance future ?<sup>8</sup>
3. Quelles sont les restrictions dans le recours à des aides au financement ?
4. Comment répondrez-vous à des interruptions ou une baisse de financement ? Quels sont les risques pour vos consommateurs en cas d'interruption de financement ?
5. Comment financerez-vous l'accroissement de vos opérations avant l'augmentation des ventes ?

#### 4.3 AVEZ-VOUS UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ADÉQUATE ?

Un support organisationnel inadéquat représente un vrai danger. Cela peut diviser une équipe d'innovateurs et mettre de côté les meilleures idées. Les challenges varient considérablement. De nombreux innovateurs travaillent de façon informelle en tant que

startup, généralement sans structure ou processus fixe, et ils doivent entièrement bâtir leur organisation. D'autres travaillent au sein de grandes organisations et font face au problème contraire : il peut être difficile de changer des processus détaillés et des règles culturelles profondément ancrées lorsque l'on fait partie d'une institution établie.

Le design organisationnel est un sujet de discussion très vaste. Il est cependant utile de prendre en compte les quatre facteurs organisationnels suivants pour commencer :

- **Recrutement du personnel :** L'innovateur peut être un auto-entrepreneur ou peut choisir de commencer à développer une équipe de taille importante. Dans les deux cas, il sera nécessaire d'évaluer les compétences manquantes à l'équipe dans l'objectif de proposer un modèle économique. Quelles sont les bonnes compétences et expériences à recruter ?
- **Culture :** Que l'innovateur débute dans une organisation existante, ou qu'il en construise une, la culture est extrêmement importante. Comme le disait le penseur de la gestion, Peter Drucker, "la culture mange la stratégie au petit-déjeuner." L'innovateur devra considérer le type de culture nécessaire à l'établissement d'un nouveau modèle économique. Si le modèle économique s'appuie sur des partenariats, comment peut-il construire une culture commune ? Si cette culture dépend de sa propre organisation, comment l'auto-entrepreneur maintiendra-t-il une culture d'entreprendre au cours de la croissance de l'organisation ?
- **Structure :** Les structures organisationnelles ne sont pas fixes et devront refléter la culture que l'innovateur cherche à construire. Par exemple, si l'innovateur cherche à bâtir une culture de travail inclusive et indépendante, une hiérarchie plus transparente sera alors une bonne idée. Avec l'augmentation du personnel, il sera nécessaire de diversifier et de développer de techniques pour garder les membres informés et motivés. Les managers devront également se montrer capables de déléguer le travail. Les innovateurs devront penser à ce que la structure signifie dans le sens du "pouvoir" que les emplois et postes de direction pourront distinguer.

8. Les innovateurs travaillant avec les communautés vulnérables doivent particulièrement tenir compte de l'impact de la baisse soudaine des services. Des fonds de réserve peuvent être nécessaires pour éviter une baisse soudaine de matériel médical, par exemple.

La structure et la culture doivent travailler main dans la main.

- **Statut :** Chaque pays a ses propres structures légales disponibles. Les deux structures les plus rencontrées sont les entreprises à but lucratif et les organisations à but non lucratif. Les coûts de ces options peuvent radicalement varier. Il en va de même pour les implications légales et les charges. Si l'innovateur n'a pas encore déclaré son organisation, il devra étudier les avantages et inconvénients de chaque statut et types de structures disponibles. Par exemple, les entreprises à but lucratif peuvent avoir des actionnaires et ont souvent un accès facilité au capital et à l'investissement. Les organisations à but non lucratif nécessiteront une instance dirigeante qui assurera la responsabilité du financement et sera plus à même d'accorder des subventions. Le modèle économique proposé est donc un facteur critique dans le choix de la déclaration. Par exemple, si l'innovateur développe une stratégie "bas de la pyramide", il sera intéressant pour lui de choisir un statut d'entreprise privée. Si l'innovateur souhaite faire appel à des financements par le gouvernement ou par des dons, il sera intéressant pour lui de choisir un statut d'association caritative ou une société civile pour augmenter ses chances d'éligibilité.

#### 4.3 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE

1. Avez-vous une équipe vous permettant de soutenir et gérer durablement votre opération ?
2. Ce modèle économique nécessitera-t-il une modification du nombre et du type de salariés dont vous avez besoin ?
3. Ce modèle économique nécessitera-t-il une modification ou l'établissement d'une nouvelle structure organisationnelle ?
4. Le modèle économique proposé entre-t-il en conflit avec la culture organisationnelle existante ?
5. Si vous choisissez les nouveaux statuts de l'entreprise, quel sera le type de structure ?

#### 4.4 Y A-T-IL UN ÉCOSYSTÈME DE SOUTIEN ?

Les innovateurs doivent construire un écosystème de soutien au travers de partenariat et de relations pour les aider à mettre en place le modèle économique choisi. Au cours d'un projet pilote, il est facile de prendre l'habitude de travailler au sein d'une petite équipe, peut-être en faisant appel à quelques collaborateurs proches. Se contenter de ce cercle étroit de partenariats et de relations fait perdre l'occasion de commencer à établir les relations essentielles qui seront nécessaires pour un cheminement réussi vers la durabilité. Personne ne crée une opération durable par lui-même. Des liens et des relations doivent être établis avec ceux qui seront essentiels plus tard. L'utilisation délibérée du projet pilote pour atteindre et élargir le réseau de partenariats peut également accroître le potentiel de présentations futures à des acheteurs clés.

#### 4.4 LES QUESTIONS AUXQUELLES IL FAUT RÉPONDRE :

1. Quels partenariats et relations ont été établis pendant le projet pilote ?
2. Savez-vous à qui vous devez vous adresser pour faire une vente ?
3. Combien de relations entretenez-vous avec ceux qui ont accès au financement ?
4. Quels partenariats faut-il développer pour faire avancer le business model ?

■

PARTIE 2

# Inventaire de modèle commercial

—

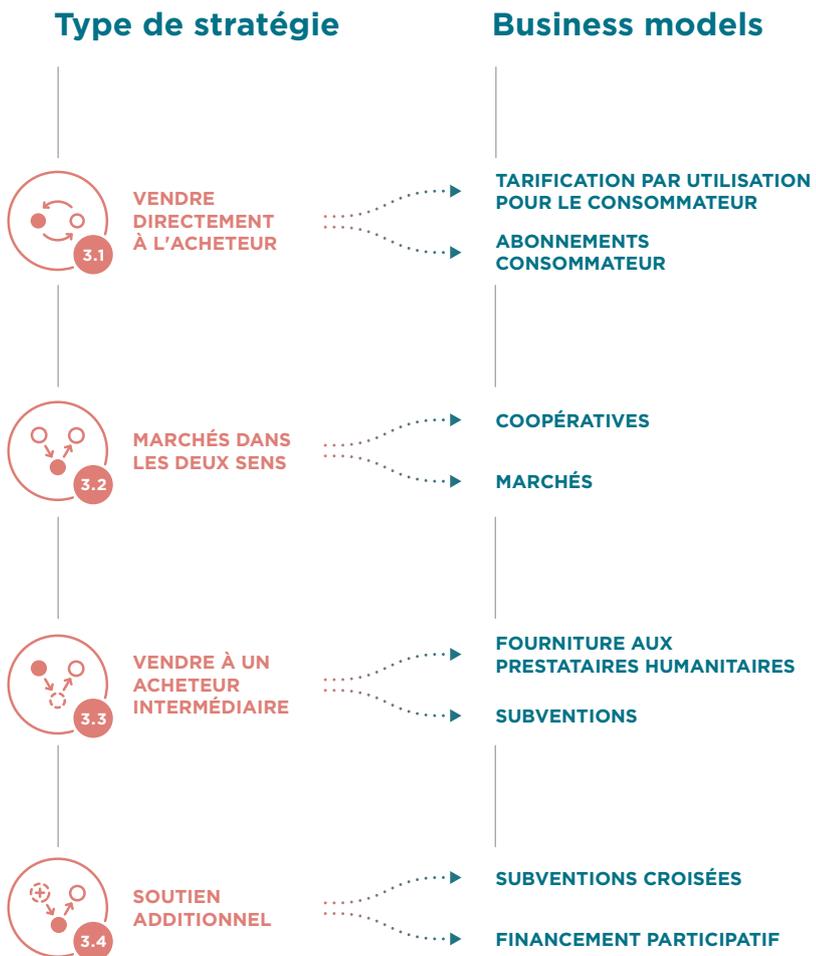
Huit modèles commerciaux pertinents pour  
l'innovation humanitaire dans des contextes  
affectés par des désastres.



## APERÇU DE L'INVENTAIRE

De nombreux business models possibles ont été appliqués avec succès par les innovateurs, mais tous ces modèles ne sont pas adaptés à une innovation spécifique. Comme l'innovation elle-même, la conception du business model doit être adaptée aux besoins spécifiques, testée, puis adaptée de manière itérative. En fin de compte, l'objectif est de trouver un modèle qui réponde aux besoins des utilisateurs et fournisse suffisamment de revenus pour couvrir les coûts de production et de développement du produit ou du service.

La recherche effectuée pour ce document a mis en évidence huit modèles présentant un intérêt particulier pour les innovateurs humanitaires travaillant au sein des communautés touchées par les catastrophes. Chacun est décrit ci-après, à l'aide d'un canevas de business models, d'exemples et de descriptions des avantages et des contraintes. Ils sont numérotés pour refléter l'information de la partie 1 (niveau 3).





## Le canevas du business model

Le canevas du modèle d'affaires (Canevas 1) est un outil pour aider les innovateurs à comprendre les business models de manière simple et structurée. Il a été créé par Alexander Osterwalder de Strategyzer. Le canevas est un document d'une page pour qu'un innovateur puisse résumer leur hypothèse sur la manière dont ils peuvent amener leur innovation aux clients et la manière dont ils la paieront. En résumant les essentiels, il sera plus facile d'identifier les hypothèses qui doivent être testées.

Remplir un canevas de business models devrait être rapide et facile. Pour chaque business model, nous avons fourni une description des questions clés auxquelles répondre (les canevas bleus). Nous avons également fourni quelques exemples de travaux réalisés par des innovateurs réels des laboratoires du DEPP Labs, montrant les modèles appliqués dans la pratique. (Ces canevas sont en vert.)

**Canevas 1** : Modèle de business model vierge.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b>  Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b>  Activités de base pour répondre aux besoins de vos clients, fournisseurs et utilisateurs.	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b>  Quel problème résolvez-vous, et comment le résolvez-vous ?	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b>  Les types de relation que chaque segment de client attend que vous établissiez et maintenez ; la manière dont ces relations peuvent être établies ; la manière dont elles peuvent être intégrées dans le business model et leur coût.	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b>  Qui et combien de personnes utiliseront votre innovation (maintenant, et au cours du temps) ?  Qui paiera pour votre innovation ?
	<b>RESSOURCES CLÉS</b>  Infrastructure pour créer, capturer et délivrer de la valeur		<b>CANAUX</b>  Points d'interaction avec les clients lorsqu'ils achètent.	
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b>  Coûts principaux y compris les coûts initiaux et coûts périodiques.		<b>SOURCES DE REVENUS ET TARIFICATION</b>  Comment êtes-vous rémunéré pour l'innovation ?		

Nous suggérons de commencer par la "proposition de valeur", qui décrit comment l'innovation résout un problème, et de remplir le canevas dans l'ordre suivant.

**1 Proposition de valeur**

Cela vous demande de résumer votre vision. Vous devez décrire le problème que vous résolvez et comment vous allez le résoudre. Vous devez décrire la solution du point de vue de l'utilisateur et de l'acheteur.

**2 Secteurs du marché et de la clientèle**

Qui va utiliser cette innovation ? Qui paiera ? Dressez la liste de tous les groupes de personnes sur lesquels vous vous concentrez.

**3 Canaux**

Comment les gens vont-ils acheter votre produit ou service ? Vous voulez trouver des canaux en ligne ou en personne qui permettent à vos clients d'acheter le plus facilement possible.

**4 Relations clients**

Comment communiquer et établir des relations avec vos clients et utilisateurs ? Comment expliquer aux clients pourquoi votre solution est la meilleure pour eux ?

**5 Activités clés**

Quelles activités devez-vous faire pour produire, commercialiser et livrer votre innovation ? Concentrez-vous sur les activités clés nécessaires à la réalisation de votre proposition de valeur.

**6 Ressources clés**

De quelles ressources avez-vous besoin pour réaliser vos activités clés ? Encore une fois, concentrez-vous sur ce qui est nécessaire pour rendre votre proposition de valeur. Essayez de quantifier le coût de chaque élément.

**7 Partenaires clés**

Qui sont les personnes ou organisations avec lesquelles vous devez travailler ? Y a-t-il des activités ou des ressources clés pour lesquelles d'autres personnes peuvent vous aider ?

**8 Structure des coûts**

Quel sera le coût des activités, ressources et partenaires ? Revenez sur chaque catégorie et vérifiez qu'il s'agit bien de coûts essentiels. Essayez de quantifier le coût de chaque élément.

**9 Flux de revenus et tarification**

Comment serez-vous payé pour votre innovation ? Ce montant couvre-t-il vos coûts et vous laisse-t-il assez d'argent pour faire croître l'entreprise ou l'organisation ?

■

# Niveau 3.1

## Stratégies pour vendre directement aux acheteurs

Cette section décrit deux modèles pour vendre directement à l'acheteur. Le premier est le modèle de tarification par utilisation, où le client paie pour le produit ou le service chaque fois qu'il en a besoin. Le deuxième est un modèle d'abonnement pour des paiements périodiques.

### 3.1.a PAIEMENT À L'UTILISATION/ACHAT PAR LE CONSOMMATEUR (UNILATÉRAL)

Les business models les plus simples consistent à vendre directement à la personne ou au groupe qui utilise l'innovation. Dans un modèle de paiement à l'utilisation, le client est facturé chaque fois qu'il utilise un produit ou un service.

Le canevas du business model (Canevas 2) illustre les domaines qui devraient être pris en compte pour adapter ce modèle à une innovation humanitaire. Chaque encadré donne des indications sur le fonctionnement du modèle et sur la façon dont il peut être appliqué à des produits ou des services spécifiques.

#### TARIFICATION PAR UTILISATION / ACHAT



#### EXEMPLE

Un exemple de ce business model est la Medicine Bank en Jordanie (Canevas 3), qui achète des médicaments contre le diabète et contre l'hypertension dont la date limite d'utilisation est dans six mois et les distribue aux pharmacies. Ces pharmacies les vendent à bas prix directement aux réfugiés syriens et aux jordaniens en difficulté et reçoivent une commission pour cela.

**Canevas 2** : Business model pour tarification par utilisation.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b>  Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b>  Activités pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le marketing</li> <li>• la sécurisation des clients</li> <li>• l'élaboration et la fourniture du produit/service</li> <li>• le suivi.</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b>  Le produit ou service doit résoudre un problème avéré rencontré par le consommateur.  La proposition de valeur doit souligner des avantages spécifiques tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la performance</li> <li>• la qualité</li> <li>• l'accès</li> <li>• le bas prix</li> <li>• les plans d'amélioration continue du produit / service.</li> </ul>	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b>  S'assurer que les clients puissent acheter le produit / service facilement, idéalement à travers les canaux qu'ils utilisent fréquemment.	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b>  Personnes dans la communauté affectée par le désastre.
	<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de commercialisation</li> <li>• Système de paiement</li> </ul>		<b>CANAUX</b>  Le produit/service est distribué directement aux utilisateurs par votre équipe (ou via une application en ligne).	
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b>  Coûts des matières premières, des ressources, des coûts opérationnels et des coûts d'acquisition de la clientèle.			<b>SOURCES DE REVENUS ET TARIFICATION</b>  Les paiements effectués par les clients chaque fois qu'ils utilisent le produit / service.	

**ADÉQUATION**

Quatre des innovateurs du DEPP impliqués dans cette étude utilisent la vente directe dans leurs business models. Ce business model est simple à tester et convient à tous les innovateurs qui fournissent un produit ou un service discret directement aux consommateurs.<sup>9</sup>

**AVANTAGES ET DIFFICULTÉS**

Il s'agit d'un business model simple à mettre en œuvre et à tester, particulièrement lorsque le produit ou le service dispose de peu d'obstacles à l'entrée. Dans ces cas, les clients peuvent essayer le produit ou le service sans se soucier de prendre des engagements à long terme. Comme l'innovateur peut surveiller les augmentations et les diminutions de l'adoption, le modèle fournit également un aperçu facile des comportements des clients et des exigences en matière de service.

Le principal défi pour les innovateurs qui vendent leurs produits aux collectivités touchées par une catastrophe est la capacité limitée de paiement de celles-ci. Cette stratégie est parfois décrite comme une stratégie "au bas de la pyramide", qui exige que le produit ou le service soit fourni à l'endroit indiqué :

- prix bas
- faible marge
- à haut volume.

Parmi les autres défis et limites, mentionnons :

- **Le flux de trésorerie.** En particulier, les innovateurs que nous avons interrogés ont décrit les retards entre le paiement des fournisseurs et le paiement par le consommateur. Cela peut être particulièrement prononcé lorsque le fournisseur est une organisation ou une entité gouvernementale dont les délais de paiement sont lents.

9. Modèles de revenus—Le modèle de facturation à l'usage sur le marché grand public des médias, <https://www.marsdd.com/mars-library/revenue-models-the-pay-per-use-model-in-the-consumer-media-market/>.

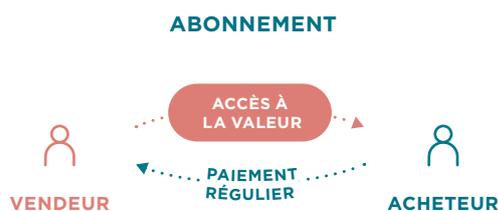
Canevas 3 : Canevas de modèle d'affaires pour la Banque de Médicaments.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pharmacies qui distribuent les médicaments</li> <li>Compagnies pharmaceutiques avec médicaments proches de la date d'expiration</li> <li>Ministère de la Santé</li> <li>Institut National de Pharmacie</li> <li>Conseillers juridiques</li> </ul>	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier et établir de nouveaux partenaires principaux</li> <li>Approvisionnement de médicaments</li> <li>Développement d'un système d'administration des médicaments</li> <li>Déclaration et exigences légales</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon marché : à prix réduit de 50 % du prix de vente</li> <li>Une chaîne d'approvisionnement fiable</li> </ul>	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendez-vous en personne</li> <li>Commentaires des patients</li> </ul>	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b>  Personnes vulnérables ayant besoin de médicaments pour des maladies telles que le diabète.
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coût de la main-d'œuvre pour le personnel</li> <li>Frais d'achats des médicaments</li> <li>Coûts du développement et de la mise à niveau des systèmes</li> </ul>	<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Système d'administration des médicaments</li> <li>Installations de stockage</li> </ul>		<b>CANAUX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pharmacies dans les communautés de bénéficiaires</li> </ul>	

- **Faibles marges.** Les innovateurs qui vendent directement aux collectivités touchées par une catastrophe auront des options limitées pour augmenter les prix. Cela signifie qu'ils doivent vendre de gros volumes afin de générer suffisamment de financement pour couvrir les coûts.
- **Le capital pour les coûts initiaux ou d'expansion.** Avec des marges faibles, les innovateurs qui vendent directement aux personnes touchées par une catastrophe peuvent rencontrer des difficultés pour réunir suffisamment de capitaux afin de couvrir leurs coûts initiaux. Par exemple, Mt. Marsabit Women's Dairy Group vend des produits laitiers directement aux consommateurs sur le marché et à un bureau du gouvernement local. Toutefois, elle n'a pas les capitaux nécessaires pour acheter l'équipement qui lui permettrait d'automatiser ses processus ou de déménager dans de nouveaux locaux.

### 3.1.b ABONNEMENTS DES CONSOMMATEURS (UNILATÉRAUX)

Un modèle d'abonnement (Canevas 4) exige des clients qu'ils paient des frais récurrents afin d'avoir accès à un produit ou à un service sur une base continue. Le paiement du produit peut être mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel. Ce modèle convient aux innovateurs qui vendent directement aux utilisateurs et où les utilisateurs paient le même montant pour chaque période de temps, peu importe la quantité du produit ou du service qu'ils utilisent.



**Canevas 4** : Business model d'abonnement des consommateurs.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b>  Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b>  Activités pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>le marketing</li> <li>la sécurisation des clients</li> <li>l'élaboration et la fourniture du produit/service</li> <li>le suivi</li> <li>un système de soutien régulier pour faire face à n'importe quel défi pouvant survenir.</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b>  Le produit ou service doit résoudre un problème avéré rencontré par le consommateur.  La proposition de valeur doit souligner des avantages spécifiques tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>la performance</li> <li>la qualité</li> <li>l'accès</li> <li>le bas prix récurrent</li> <li>les plans d'amélioration continue</li> </ul> Les modèles d'abonnement ont également besoin de : <ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration continue du produit / service pour continuer à intéresser les utilisateurs</li> <li>options de désabonnement.</li> </ul>	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b>  Canaux de commercialisation  Les clients doivent pouvoir s'inscrire pour utiliser le produit / service facilement, idéalement à travers les canaux qu'ils utilisent fréquemment.  Un modèle d'abonnement implique une relation à long terme entre le propriétaire et le client. Créer une expérience positive pour les clients est nécessaire pour la durabilité.	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b>  Personnes dans la communauté affectée par le désastre.
	<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Canaux de réseaux sociaux</li> <li>Plateforme / processus pour les abonnements au produit</li> <li>Systèmes de paiement établis et faciles d'utilisation (tels que Mobile Money)</li> <li>Un système de facturation efficace qui est précis, facile à comprendre et correctement labellisé</li> </ul>		<b>CANAUX</b>  Le produit / service est distribué directement aux utilisateurs prévus par votre équipe (ou via une application) : <ul style="list-style-type: none"> <li>Plateforme utilisée pour s'abonner au produit / service, par ex. un site internet, une application, ou un processus en personne</li> <li>Canaux de commentaires au service clientèle</li> </ul>	
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts des matières premières, des ressources, coûts opérationnels et techniques, et coûts d'acquisition de la clientèle.</li> </ul>		<b>SOURCES DE REVENUS ET TARIFICATION</b>  Forfaits d'abonnement / paiements périodiques effectués par les clients.		

**EXEMPLES**

Le camp de réfugiés de Kakuma est situé dans le comté de Turkana, dans le nord-ouest du Kenya. Abdi est un réfugié somalien qui vit dans le camp depuis 1996. Il fournit une connexion Wi-Fi à d'autres réfugiés au tarif

de 5 \$ par mois. Les utilisateurs payants reçoivent un mot de passe et les adresses IP de leurs appareils sont enregistrées pour leur permettre d'accéder à un signal. Le prix est compétitif : les abonnés 3G mobiles peuvent dépenser plus de 10 \$ par mois pour des paquets de données limités mais l'Internet



Membres de Mt. La coopérative Marsabit Dairy vend ses produits sur le marché local à Marsabit au Kenya. MAARIFA KONA / J. MWAURA

d'Abdi limite les téléchargements par vitesse et non par volume de données.<sup>10</sup>

✓  
ADÉQUATION

Aucun des innovateurs DEPP interrogés aux fins du présent document n'avait utilisé un modèle d'abonnement. Cependant, ce

business model convient aux innovateurs qui peuvent fournir un accès **fiable** à des produits ou services sur une longue période. Il convient particulièrement aux innovateurs qui veulent facturer un tarif forfaitaire quelle que soit la quantité de produit qu'une personne utilise. C'est pourquoi de nombreuses entreprises d'abonnement vendent des produits numériques (comme

---

10. Innovation dans le domaine des réfugiés : L'innovation humanitaire qui commence par les communautés, Pg. 28



- Prévisibilité de l'offre et de la demande. Cela contribue à la cohérence car les services appropriés (par exemple les fournisseurs) peuvent être achetés à l'avance, ce qui permet d'économiser du temps, des efforts et des coûts. Cela rend les entreprises plus productives puisque les nouvelles commandes n'ont pas besoin d'être sollicitées auprès des clients existants.
- Les entreprises établissent une relation avec le client sur une certaine période de temps. Cela leur permet de bien connaître le client et de développer des mises à niveau et des solutions sur mesure pour lui.

Les défis et les limites documentés par les innovateurs axés sur la collectivité comprennent :

- **Support.** Coûts associés à l'exploitation d'une plate-forme, y compris un système de soutien régulier (peut-être 24 heures sur 24).
- **Volonté de l'acheteur.** L'engagement à long terme de ce modèle peut décourager les clients. ■

l'accès à un site Web) et opèrent sur Internet. Toutefois, l'exemple précédent montre qu'il convient également aux achats en personne.



#### AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

Les avantages de ce modèle incluent :

- Prévisibilité des revenus chaque mois, car les clients effectuent des paiements sur une base régulière.

# Niveau 3.2

## Stratégies pour vendre à des marchés à deux faces

Dans certains cas, l'innovateur est un intermédiaire entre leurs fournisseurs et leurs clients. Cette section décrit deux modèles dans lesquels l'innovateur doit équilibrer les besoins et les demandes de ses fournisseurs (ou membres) et de ses clients.

### 3.2.a COOPÉRATIVES (MODÈLE BILATÉRAL)

Une coopérative est détenue et gérée par des membres ayant des valeurs similaires visant à répondre à leurs besoins (économiques, sociaux et culturels) et pourrait s'étendre aux besoins de la communauté locale ou environnante. Il existe différents types de coopératives, notamment :

- **Coopératives de consommateurs**, détenues par les membres qui achètent des biens et services de la coopérative.
- **Coopératives de producteurs** où les membres produisent, transforment et commercialisent leurs produits, y compris ceux issus de l'artisanat. Les coopératives de producteurs sont principalement dans le secteur agricole, par exemple la sylviculture, l'agriculture ou la pêche.
- **Coopératives de travailleurs** où les membres se réunissent de la même profession afin de posséder et de diriger démocratiquement l'entreprise.
- **Coopératives de producteurs** où les membres produisent, transforment et commercialisent leurs produits y compris ceux issus de l'artisanat. Les membres décident de l'utilisation de l'argent collecté. Les utilisations courantes des syndicats sont les prêts aux membres ou l'achat de biens collectifs.
- **Coopératives sociales** visant à fournir des services sociaux à leurs communautés, comme l'amélioration des soins de santé.

**Canevas 5** : Business model de coopérative. Ce canevas, ainsi que les canevas 7, 8, 9 et 11, a été élaboré à partir du canevas de business model social. Pour plus d'informations, allez sur : <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>.

<p><b>RESSOURCES CLÉS</b></p> <p>Matériel / équipement pour développer le produit ou service.</p>	<p><b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b></p> <p>Réunions régulières des membres.</p> <p>Activités pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le marketing</li> <li>• la sécurisation des clients</li> <li>• l'élaboration et la fourniture du produit / service</li> <li>• le suivi.</li> </ul>	<p><b>TYPE D'INTERVENTION</b></p> <p>Format d'intervention, par ex. produit / service, atelier</p>	<p><b>SEGMENTS</b></p> <p>Bénéficiaires qui comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les membres</li> <li>• la communauté affectée.</li> </ul>	<p><b>PROPOSITION DE VALEUR</b></p> <p>Le produit ou service doit répondre aux besoins des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• membres</li> <li>• utilisateurs.</li> </ul>
<p><b>PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES PRINCIPAUX</b></p> <p>Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.</p>		<p><b>CANAUX</b></p> <p>Communication avec les membres, par ex. par e-mail, téléphone, réseaux sociaux.</p>	<p><b>CLIENT</b></p> <p>Membres de la coopérative. S'il s'agit d'une coopérative sociale, elle peut inclure la communauté locale.</p> <p>Acheteurs dans la communauté locale ou la communauté d'accueil.</p>	<p><b>MESURES DE L'IMPACT</b></p> <p>Indicateurs qui montrent que vous êtes en train de créer un impact social.</p> <p><b>PROPOSITION DE LA VALEUR PROPOSÉE AU CLIENT</b></p> <p>La raison pour laquelle les gens achèteront le produit / service.</p>
<p><b>STRUCTURE DES COÛTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts des ressources, coûts opérationnels et techniques, et coûts d'acquisition de la clientèle.</li> </ul>	<p><b>EXCÉDENT</b></p> <p>Où les bénéfices seront investis.</p>	<p><b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution des membres</li> <li>• Vente de produits / services aux membres</li> <li>• Vente de produits / services aux utilisateurs</li> </ul>		



## EXEMPLES

Les coopératives peuvent être financées de diverses façons, y compris par des frais d'utilisation, la vente aux donateurs et la vente aux ministères gouvernementaux.

Drought Cure, par exemple, fabrique des aliments pour animaux à partir de matières premières disponibles localement. La coopérative compte 42 membres inscrits : 25 femmes et 17 hommes. Les membres versent une contribution mensuelle de 100 shillings kenyans (l'équivalent de 10 \$) et se portent volontaires pour faire les produits. De plus, les membres qui ont du bétail achètent les produits fabriqués par Drought Cure.



## ADÉQUATION

Le modèle coopératif a été largement utilisé pour les petites entreprises et les groupes d'épargne du monde entier, y compris dans les communautés touchées par la crise. Ce modèle d'affaires convient aux innovateurs qui ont une cause qui peut rallier des membres au sein de la communauté. Deux des neuf innovateurs que nous avons interviewés pratiquent ce modèle : Mt Marsabit Women's Dairy Group and Drought Cure.



### AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

Le principal avantage de ce modèle est que l'entreprise appartient à ses membres, qui peuvent également être les consommateurs du produit/service, ce qui signifie qu'ils ont une motivation supplémentaire pour assurer son succès. D'autres avantages sont :

- Les décisions sont prises démocratiquement et chaque vote sur une décision est égal ; aucun n'a plus de poids qu'un autre.
- L'entreprise est détenue et contrôlée par des membres plutôt que par des investisseurs, ce qui peut permettre une plus grande autonomie.

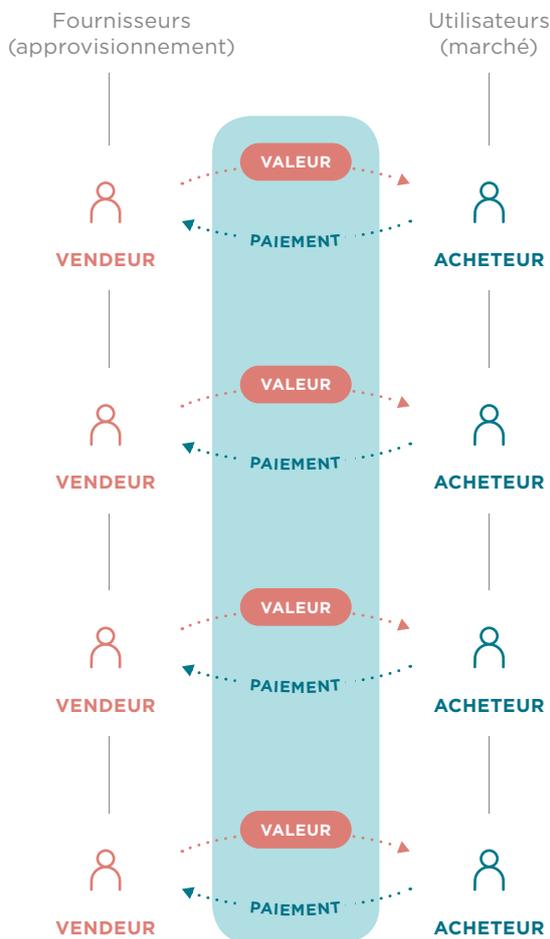
Voici quelques-uns des défis et des limites auxquels font face les innovateurs qui utilisent ce modèle :

- **Participation.** Le succès de la coopérative dépend en grande partie de l'adhésion et de la participation. Si la coopérative compte peu de membres ou des membres inactifs, sa capacité opérationnelle sera réduite.
- **Investissement.** La structure des coopératives peut avoir un effet dissuasif sur le financement par les investisseurs parce qu'investir massivement dans les coopératives ne se traduit pas par un pouvoir décisionnel accru. Toutefois, les coopératives peuvent bénéficier d'investisseurs dans les cas où les flux de trésorerie sont lents.
- **Modèles multiples.** Les cotisations des membres peuvent ne pas être suffisantes pour faire fonctionner l'entreprise, en particulier aux premiers stades, lorsque les ventes sont faibles. Des modèles supplémentaires peuvent être nécessaires.

### 3.2.b MARCHÉS (MODÈLE À DEUX FACES)

Il s'agit d'une entreprise qui réunit l'acheteur et le vendeur par le biais d'une plate-forme. Le marché est un modèle à deux faces, mais la valeur que vous créez est de fournir une plateforme pour que les acheteurs et les vendeurs se rencontrent, plutôt que de vendre d'un côté tout en offrant une valeur à l'autre. Uber et Airbnb sont des exemples populaires de ce business model.

### Marchés sur lesquels une valeur est échangée



### EXEMPLES

Twig, basée en Jordanie, pratique ce modèle de revenus. Twig est une application qui met en relation des personnes qui ont des compétences et de l'expérience dans le secteur agricole avec des personnes qui ont besoin de services de jardinage comme l'aménagement paysager ou l'entretien de leurs jardins.



### ADÉQUATION

Ce modèle d'affaires convient aux innovateurs qui ont identifié un écart dans l'accès aux marchés pour les consommateurs, ainsi qu'une forte demande pour certains produits ou services qui sont fournis par un certain groupe de fournisseurs. La plupart des marchés sont exploités par des plateformes en ligne qui permettent le partage de l'information.

**Canevas 6** : Business model de marché.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b> Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et gestion de plateforme</li> <li>• Promouvoir la plateforme</li> <li>• Assistance client</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b> Pour le fournisseur - marché facilement accessible Pour le client - prestataires notés et facilement accessibles, tarifs transparents.	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Assistance client</li> <li>• Système de commentaires</li> </ul>	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b> Fournisseurs et personnes ayant besoin du produit ou du service.
	<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme pour héberger le marché.</li> <li>• Fournisseurs du produit ou service</li> </ul>		<b>CANAUX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de commerce électronique</li> </ul>	
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts associés au fonctionnement de la plateforme</li> <li>• Coûts opérationnels et techniques, et coûts d'acquisition de la clientèle</li> </ul>			<b>SOURCES DE REVENUS ET TARIFICATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commission sur chaque produit ou service vendu</li> </ul>	

**AVANTAGES ET DIFFICULTÉS**

Les avantages de ce modèle sont :

- La plate-forme réunit les fournisseurs et les clients, ce qui signifie que le propriétaire n'a pas de coûts de fabrication et de personnel. Les seuls coûts qu'ils encourent sont ceux liés à l'exploitation de la plate-forme.
- Le propriétaire de la plate-forme ne s'occupe pas des politiques de livraison, d'entreposage, de logistique ou de retour, car ce sont les préoccupations des vendeurs.
- La concurrence entre les fournisseurs de services profite au propriétaire du marché, car il peut y avoir de nombreux vendeurs concurrentiels sur la plateforme, ce qui attire plus de consommateurs et augmente la clientèle de la plateforme.

Voici quelques-uns des défis et des limites auxquels font face les innovateurs qui utilisent ce modèle :

- **Restrictions.** Il existe un risque de conflit entre les propriétaires et les vendeurs d'entreprises du marché au sujet de la façon dont un produit est présenté. Par exemple, les vendeurs peuvent vouloir

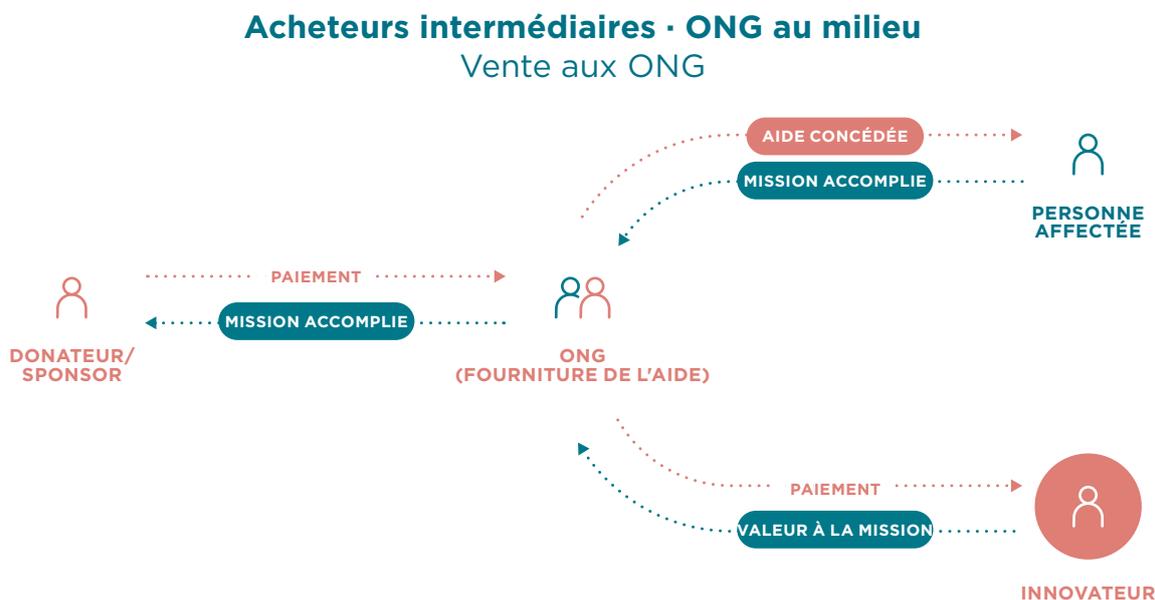
utiliser leurs propres conceptions pour attirer des clients, mais les entreprises du marché peuvent être limitées par les règles et règlements qui régissent le commerce électronique en ligne.

- **Propriété du risque et responsabilité.** Par exemple, certaines plates-formes de marché disposent de mécanismes centralisés de retour d'information sur les réclamations des clients. Pour d'autres, les clients mécontents déposent leurs réclamations directement auprès du vendeur.
- **L'offre et la demande ne correspondent pas toujours.** Le nombre d'acheteurs ou de vendeurs peut être insuffisant pour répondre à la demande. Les acheteurs peuvent choisir d'utiliser d'autres plates-formes, laissant les marchés avec des marchandises invendues. Dans la plupart des cas, cela nécessitera une masse critique de clients et de fournisseurs dès le début de l'initiative. Ensuite, au fur et à mesure de la croissance, les deux côtés de l'initiative doivent grandir ensemble.
- **Confiance.** La confiance des clients dans le marché est rapidement perdue si les produits ou services ne correspondent pas à ce qui a été annoncé. ■

# Niveau 3.3

## Stratégies de vente à des acheteurs mandataires

Lorsque les gens au sein d'une communauté ne sont pas capables de payer pour une innovation, des acheteurs alternatifs sont nécessaires. Les prochains exemples sont des modèles à deux faces qui impliquent la vente à une ONG, un gouvernement ou une autre organisation humanitaire.



**Canevas 7** : Business model de prestataire humanitaire.

<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matière première pour développer l'innovation</li> <li>• Options de transport</li> <li>• Réseaux et connexions au sein du secteur de l'aide humanitaire</li> </ul>	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures d'achat des ONG et du gouvernement</li> <li>• l'élaboration et la fourniture du produit / service</li> <li>• le suivi</li> </ul>	<b>TYPE D'INTERVENTION</b> <p>Produit ou service que les institutions humanitaires sont incapables de fournir elles-mêmes.</p>	<b>SEGMENTS</b> <p>Utilisateurs :</p> <p>Personnes dans la communauté affectée par le désastre et / ou communauté d'accueil.</p>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b> <p>Un produit ou service dont la communauté a besoin qui n'est pas produit / offert par le prestataire d'aide humanitaire.</p> <p>Considérations éthiques, c'est-à-dire neutralité et absence de conflit d'intérêts<sup>a</sup>.</p>
<b>PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES PRINCIPAUX</b> <p>Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.</p>		<b>CANAUX</b> <p>Mécanismes de communication formelle comme les e-mails et les appels téléphoniques.</p>	<b>CLIENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG</li> <li>• Les départements ministériels</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE LA VALEUR PROPOSÉE AU CLIENT</b> <p>Disponibilité du produit ou service dont la population cible a besoin.</p> <p>Capacité à répondre aux exigences de conformité et de fourniture et procédures de fonctionnement standard</p>
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <p>Coûts des matières premières, des ressources, coûts opérationnels et techniques, et coûts d'acquisition de la clientèle.</p>	<b>EXCÉDENT (FACULTATIF)</b> <p>Où les bénéfices seront investis, en cas de fonctionnement à but non-lucratif.</p>	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b> <p>Frais payés par l'ONG ou le gouvernement.</p>		

- a. C'est particulièrement important en milieu humanitaire. Le principe humanitaire d'indépendance signifie que les fournisseurs doivent traiter toutes les parties de la même manière.

### 3.3.a FOURNITURE AUX PRESTATAIRES HUMANITAIRES (ACHETEUR INDIRECT)

C'est le premier des modèles d'acheteur par procuration. Il s'agit de vendre de l'aide (sous forme de produits ou de services) à une ONG ou à une administration locale qui l'utilise ensuite dans le cadre de sa propre réponse. Ce business model est pertinent pour les innovateurs qui peuvent fournir un produit ou

un service aux institutions humanitaires qui ne sont pas en mesure de le fournir elles-mêmes. Elle exige de bonnes connexions et de bons réseaux au sein de ces institutions.

#### EXEMPLES

Trois des innovateurs inclus dans cette étude avaient des aspects de ce modèle dans leur plan. Par exemple, le gilet de sauvetage

**Canevas 8** : Canevas de modèle d'affaires pour Gilet de Sauvetage Bottle-Net.

<p><b>RESSOURCES CLÉS</b></p> <p>Matières premières pour gilet de sauvetage, par ex. filets et matériaux plastiques.</p> <p>Machines à coudre.</p>	<p><b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer le prototype, le test et la production du gilet</li> <li>Rencontres avec les institutions gouvernementales, les ONG et les entreprises</li> <li>Procédure d'accréditation</li> </ul>	<p><b>TYPE D'INTERVENTION</b></p> <p>Gilet de sauvetage fabriqué à partir de matériaux plastiques et de filets.</p>	<p><b>SEGMENTS</b></p> <p>Personnes sur les zones côtières affectées par les désastres liés aux inondations.</p>	<p><b>PROPOSITION DE VALEUR</b></p> <p>Gilet de sauvetage de bonne qualité qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sauve des vies</li> <li>a 20-48 heures de flottabilité et une durée de vie de 7 ans</li> <li>est économique - 600 pesos en comparaison aux gilets commerciaux au prix de 2 000 à 2 500 pesos</li> </ul>
<p><b>PARTENAIRES ET PARTIES PRÉNANTES PRINCIPAUX</b></p> <p>Innovateur universitaire.</p> <p>Gouvernement pour réaction et accréditation.</p> <p>Partenariats de financement possibles avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>donateurs / investisseurs</li> <li>ONG</li> <li>entités corporatives.</li> </ul>		<p><b>CANAUX</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Marchés locaux</li> <li>Points de dissémination des ONG et du gouvernement</li> </ul>	<p><b>CLIENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ONG</li> <li>Gouvernement</li> <li>Entités corporatives / commerciales</li> </ul>	<p><b>MESURES DE L'IMPACT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de gilets distribués et utilisés avec les études de cas</li> <li>Nombre de zones de réduction de pollution plastique</li> <li>Nombre de personnes employées pour fabriquer les gilets</li> </ul>
<p><b>STRUCTURE DES COÛTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts du personnel</li> <li>Coûts de l'équipement, par ex. machines à coudre</li> </ul>		<p><b>EXCÉDENT</b></p> <p>Acheter l'équipement, par ex. une machine à coudre.</p>	<p><b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vente directe de gilets de sauvetage à 600 pesos par gilet</li> <li>Dons et subventions pour les coûts initiaux d'immobilisation et de développement</li> </ul>	<p><b>PROPOSITION DE LA VALEUR PROPOSÉE AU CLIENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gilet de sauvetage bon marché qui sauve des vies et qui préserve l'environnement</li> </ul>

Bottle-Net (Canevas 8) est une innovation mise au point par des professeurs d'université et des étudiants philippins qui ont fabriqué un gilet de sauvetage en utilisant des matériaux de leur communauté : du plastique et des filets à poissons. Le pays connaît de nombreuses catastrophes qui causent des inondations et pourtant, beaucoup de gens n'ont pas les moyens d'acheter les coûteux gilets de sauvetage disponibles sur le marché. Les développeurs de cette innovation ont été en mesure de l'affiner avec les commentaires non seulement de la communauté locale, mais aussi d'institutions gouvernementales comme les gardes-côtes philippins et les officiers de

Barangay. Les innovateurs espèrent vendre leurs gilets de sauvetage au gouvernement local (et à d'autres), qui pourra ensuite les distribuer aux personnes qui en ont besoin.

✓  
**ADÉQUATION**

Comme tous les modèles à deux faces, les innovations utilisant ce modèle nécessitent une consultation continue avec l'acheteur cible. Cela permet de s'assurer que l'innovateur comprend comment les besoins de l'acheteur sont satisfaits grâce à la proposition de valeur.



## AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

Certains des avantages de ce modèle sont :

- Dans ce modèle, les contrats récurrents constituent une source constante de revenu et de capital.
- Comme l'entreprise fournit le produit ou le service à l'organisation humanitaire, cela peut simplifier le stockage ou la distribution.

Certains des défis et des limites de ce modèle sont les suivants :

- **Des preuves.** Un acheteur par procuration exigera normalement (ou recueillera lui-même) des preuves que le produit ou le service a un impact. Cette preuve est requise à la fois lors de l'achat initial (y a-t-il une preuve que l'innovation a un impact ?) et après la vente (y a-t-il une preuve que l'innovation a tenu ses promesses ?).
- **Non évalué.** Il y aura des cas où les questions importantes pour les populations touchées ne seront pas reconnues par l'acheteur par procuration. Dans ces cas, les innovateurs devront recueillir et diffuser des preuves que le problème est important.
- **Accès aux acheteurs.** Les innovateurs doivent développer et maintenir un vaste réseau d'ONG, de gouvernements ou d'autres acheteurs potentiels par le biais de discussions continues.
- **Transparence.** La corruption ou le népotisme peuvent avoir des répercussions sur les processus d'approvisionnement du gouvernement (et d'autres).
- **Durée.** Les cycles de vente des acheteurs mandataires sont souvent plus longs et moins prévisibles que les ventes directes, ce qui complique les prévisions des mécanismes de financement à long terme. En outre, l'intermittence de nombreuses situations d'urgence signifie que les ventes aux acheteurs mandataires peuvent être irrégulières et imprévisibles.
- **Bureaucratie.** Les innovateurs doivent souvent surmonter des obstacles formels pour être pris en compte par d'éventuels acheteurs. Un innovateur, par exemple, pourrait avoir à démontrer plusieurs années d'activités commerciales, une comptabilité vérifiée et de disposer d'un enregistrement légal. Même lorsque ces conditions préalables sont remplies, il existe

souvent des propositions et des processus d'appels d'offre exigeants et hautement structurés à suivre.

- **Parties prenantes supplémentaires.** Lors d'une vente à un acheteur mandataire, l'innovation doit être développée conformément aux plans et aux besoins de l'acheteur (et ceux de la communauté).

## 3.3.a SUBVENTIONS (ACHETEUR MANDATAIRE)

Les subventions sont des sommes d'argent accordées par des gouvernements, des fondations, des institutions ou des ONG pour servir un objectif précis. Elles sont versées sans attente de remboursement ni obligation de fournir des capitaux à une entreprise. Elles font généralement l'objet d'une candidature très longue et ne durent qu'un certain temps. Les subventions à l'innovation permettent de concrétiser une idée nouvelle ou créer une entreprise. Le financement par subvention à plus long terme nécessite des relations établies avec les donateurs et une capacité à générer un impact social réel.



### EXEMPLES

Le Programme de micro financements (PMF) subventionne directement les communautés locales, notamment les populations autochtones, les organismes communautaires et autres groupes non gouvernementaux, pour un montant allant jusqu'à 50 000 \$. Les subventions sont octroyées pour des projets dans les domaines de la biodiversité, de l'atténuation du et de l'adaptation au changement climatique, de la dégradation des terres et de la gestion durable des forêts, des eaux internationales et des produits chimiques. Les subventions sont généralement allouées aux ONG et aux organisations communautaires mais le PMF a développé des processus plus souples de préparation et de conception de projet afin d'aider les petites organisations. Notamment octroyer de petites subventions de planification aux communautés pour soutenir l'élaboration de propositions et accepter différents formats de propositions tels que les vidéos participatives et les reportages photos au lieu de propositions écrites, le cas échéant. En 2013, le programme a octroyé 45 000 \$ à Okombahe Community based Drip Systems (Namib Desert) en Namibie pour mettre en place 30 systèmes de micro-irrigation au

Canevas 9 : Business model de financement par subvention.

<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matières premières</li> <li>• Équipement</li> </ul>	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> <p>Vous aurez besoin de beaucoup de temps pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les opportunités de subvention qui correspondent à vos besoins</li> <li>• soumettre des demandes détaillées</li> <li>• identifier des opportunités de co-financement pour couvrir les autres coûts</li> <li>• suivi et évaluation</li> <li>• livrer le produit ou service innovant.</li> </ul>	<b>TYPE D'INTERVENTION</b> <p>Produit ou service qui résout un problème humanitaire.</p>	<b>SEGMENTS</b> <p>Votre groupe cible spécifique dans la communauté affectée par le désastre. Vous devrez justifier de ce choix de segment de clients auprès du donateur. À prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'emplacement cible</li> <li>• la couverture de cet emplacement</li> <li>• la manière dont vous accédez aux membres les plus vulnérables de la communauté.</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b> <p>La manière dont le problème est résolu pour le groupe affecté.</p>
<b>PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES PRINCIPAUX</b> <p>Gouvernement pour réaction et accréditation.</p> <p>Partenariats de financement possibles avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• donateurs / investisseurs</li> <li>• ONG</li> <li>• entités corporatives.</li> </ul>		<b>CANAUX</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le produit / service est distribué directement aux utilisateurs prévus par votre équipe</li> <li>• Demande de subvention</li> <li>• Processus de diligence raisonnable</li> <li>• Livraison de votre innovation aux utilisateurs</li> <li>• Processus de présentation des preuves et des rapports</li> </ul>	<b>CLIENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernement local ou national</li> <li>• Grande ONG</li> <li>• Donateur institutionnel.</li> </ul>	<b>MESURES D'IMPACT</b> <p>Vous devrez fournir des données au donateur montrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pourquoi les gens de la communauté ont besoin de votre innovation</li> <li>• son avantage comparatif par rapport à d'autres produits et services similaires.</li> </ul> <b>PROPOSITION DE LA VALEUR PROPOSÉE AU CLIENT</b> <p>Vous devrez fournir au donateur ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diligence raisonnable, y compris des preuves de systèmes de finances, de conformité et de rapports qui répondent à leurs normes</li> <li>• expérience institutionnelle et capacité à livrer le produit ou service</li> <li>• preuve de résultats du projet</li> <li>• histoires d'impact.</li> </ul>
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts des matières premières, des ressources, coûts opérationnels et techniques, et coûts d'acquisition de la clientèle</li> </ul>	<b>EXCÉDENT</b> <p>Investissement des bénéficiaires.</p>	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible commission payée par l'utilisateur (ceci peut être égal à zéro)</li> <li>• Subventions</li> </ul>		

niveau des foyers afin d'accroître la sécurité alimentaire et la production de revenus. Les bénéficiaires ont reçu du compost de base et une formation à la production et la commercialisation de légumes, de même qu'une formation aux systèmes d'égouttement et d'irrigation.



#### ADAPTABILITÉ

Ce business model convient aux innovateurs fournissant directement des produits ou des services à la communauté et où le système humanitaire offre déjà dans la région ces types de services (tels que le logement et l'éducation). Quatre des neuf innovateurs que nous avons interrogés envisagent les modèles de financement par subvention.

Tous les récipiendaires du laboratoire d'innovation DEPP présentés dans cette recherche ont reçu un financement par subvention du DEPP. Cependant, certaines organisations peuvent également générer un revenu durable provenant de subventions humanitaires ordinaires uniquement ou en bonifiant le financement de subventions par des ventes directes.

Ce modèle est avantageux pour les raisons suivantes :

- l'argent attribué est «gratuit» et n'entraîne donc aucune obligation de remboursement.
- le chef d'entreprise n'a à constituer ni garantie ni actions en échange des subventions et maintient ainsi la propriété de son entreprise.
- se voir attribuer des subventions, émanant en particulier d'organisations reconnues, peut apporter crédibilité et visibilité à l'entreprise et rehausser ainsi son prestige.

Cependant, nos interviews ont mis en évidence certains défis et limitations notables :

- **Concurrence.** Les subventions sont généralement compétitives et il peut y avoir des dizaines voire des centaines de demandes émanant de concurrents pour un même financement.
- **Manque d'alignement.** Les subventions sont généralement disponibles pour un objectif ou une activité spécifiques que le donateur tente de promouvoir. Cela signifie que les subventions ne seront nécessairement disponibles uniquement sur la base d'une étude de marché ou d'une évaluation de la communauté. En outre, l'objectif ou le domaine thématique peut ne pas correspondre à l'idée de l'innovateur. L'innovateur peut envisager de remanier son idée au risque d'en modifier la vision originale et donc d'affecter une partie intégrante de son innovation.
- **Manque de flexibilité.** La plupart des subventions ne sont pas flexibles donc le financement peut être lié à des activités et des actions spécifiques faites dans la proposition originale, alors que les entreprises demandent une certaine flexibilité leur permettant de modifier leur stratégie en fonction du climat actuel.

- **Processus d'approbation.** Le processus d'approbation comprend plusieurs étapes, ce qui pourrait retarder le démarrage des activités.
- **Nouvelles capacités.** L'innovateur devra développer des capacités pour quantifier sa production et ses résultats et démontrer ses capacités de gestion.
- **Suivi et évaluation.** Avec le financement par subvention, l'innovateur est tenu responsable de ce qui arrive lorsque les gens utilisent ses services ou ses produits. Il devra contrôler, évaluer et documenter l'impact du produit ou du service sur les gens qui l'utilisent. ■

# Niveau 3.4

## Stratégies pour un soutien supplémentaire

Au cas où il n'existe pas de marché établi, l'innovateur devra trouver des moyens de créer de nouvelles opportunités. Les prochains exemples sont des modèles à deux faces qui ont une valeur prouvée dans le secteur commercial, mais n'ont pas été testés de manière plus large dans le secteur humanitaire.

### 3.4.a SUBVENTION CROISÉE (MODÈLE ALTERNATIF À DEUX FACES)

La subvention croisée est lorsque l'entreprise utilise les profits générés par un produit ou un type de client pour soutenir un autre produit.

≡

#### EXEMPLES

Le business model peut générer deux barèmes de prix différents :<sup>11</sup>

- **Fournir le même produit à tous les clients ; utiliser des barèmes de prix différents**

#### **selon les capacités des gens à payer.**

Dial 1298 est un service d'ambulance basé en Inde qui dessert des groupes de tous les niveaux de revenus. Les frais d'ambulance pour les patients conduits dans des hôpitaux privés subventionnent les frais de ceux conduits dans des hôpitaux publics.

- **Fournir différents produits à différents clients ; utiliser les revenus générés par un produit pour en subventionner un autre.**  
d.light est une entreprise sociale qui offre des produits valorisés (éclairage solaires et générateurs) pour subventionner des produits de base pour les clients "au bas de la pyramide"

11. (Jahani and West 2015).

**Canevas 10** : Business model de subventionnement.

<b>PRINCIPAUX PARTENAIRES</b> Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.	<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et gestion du / des produit(s)</li> <li>• Commercialisation du / des produit(s)</li> <li>• Commentaires et service clientèle</li> </ul>	<b>PROPOSITION DE VALEUR</b> Votre innovation doit offrir de la valeur à deux clients. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client adhère ; perçoit le produit comme étant de haute qualité, répondant aux attentes d'un prix plus élevé</li> <li>• Le produit répond aux besoins pratiques de la communauté affectée (par ex. longévité)</li> </ul>	<b>RELATIONS AVEC LES CLIENTS</b> Vous distribuez votre produit ou service directement aux utilisateurs. Les utilisateurs paient un tarif réduit (qui peut être égal à 0 \$) pour le produit ou le service.	<b>SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ</b> Vous aurez deux catégories d'utilisateurs - un groupe qui peut payer un prix plus élevé et un deuxième groupe qui paie un prix réduit ou 0 \$.
	<b>RESSOURCES CLÉS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché disponible pour le produit au prix plus élevé</li> </ul>		<b>CANAUX</b> Le produit ou service est distribué directement à deux ensembles d'utilisateurs prévus par votre équipe. Vous aurez besoin de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une étude de marché</li> <li>• la livraison de l'innovation aux utilisateurs</li> <li>• les avis des utilisateurs.</li> </ul>	
<b>STRUCTURE DES COÛTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les coûts associés au développement du produit et des services pour les deux groupes d'utilisateurs</li> </ul>		<b>SOURCES DE REVENUS ET TARIFICATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarif pour le produit au prix plus élevé</li> <li>• Tarif pour le produit au prix moins élevé</li> <li>• Financements des investisseurs, des partenariats et des dons</li> </ul>		

L'équipe de volontaires communautaires (CVT) au Bangladesh envisage d'adopter un modèle similaire. L'innovation est de former un groupe de volontaires du bidonville de Korail à des exercices d'incendie pour que la communauté soit prête à agir en cas d'incendie. Cet exemple peut être un modèle de subvention croisée en offrant cette formation aux propriétaires d'une usine de vêtements qui ont les moyens financiers.



#### ADAPTABILITÉ

Ce modèle d'entreprise convient aux innovateurs qui peuvent délivrer deux types de produits : l'un dans un but commercial et l'autre pour répondre aux besoins de la communauté. Ceci est possible si

l'innovateur est situé dans une zone où la communauté consent à des prix différenciés ou si elle a accès à un meilleur marché (en ligne par exemple).



#### AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

L'avantage principal d'un tel modèle est que l'entreprise n'a pas à dépendre d'un financement externe pour le produit ou le service le moins cher.

Les difficultés et les contraintes inhérentes à ce modèle sont bien documentées :

- **Certaines relations** peuvent s'avérer tendues entre les différents clients alors que certains d'entre eux doivent, de façon subtile, se sentir redevables.<sup>12</sup> De même,

12. Evans, B., van der Voorden, C. and Peal, A. (2009) Public Funding for Sanitation – The Many Faces of Sanitation Subsidies. Conseil de concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement, Suisse, Pg.18.

certaines personnes pourraient ne pas comprendre pourquoi elles devraient subventionner les autres, en particulier dans un contexte de vulnérabilité économique généralisée (ou de relations sociales délicates).

- **Revenu suffisant.** L'entreprise doit s'assurer que les produits/services les plus chers continuent de générer suffisamment de revenus pour produire les produits/services les moins chers. Certaines entreprises ont décuplé leur modèle de subvention avec d'autres sources de revenus telles que des investisseurs, des partenaires ou des donateurs.

### 3.4.a FINANCEMENT PARTICIPATIF (MODÈLE ALTERNATIF À DEUX FACES)

Le financement participatif consiste à cumuler des dons (en général par le biais d'Internet) de plusieurs donateurs. Il existe quatre types de financement participatif :

- **Financement participatif sous forme de donations** où les individus font don à une entreprise ou à un projet sans en attendre de retour.
- **Financement participatif sous forme de primes** où les individus font don à une entreprise ou à un projet mais en attendent une récompense concrète (mais pas financière) ou le préachat d'un service ou d'un produit en échange de leur contribution.
- **Financement participatif sous forme d'actions** où les donateurs escomptent/ perçoivent une participation dans l'entreprise, des royalties ou des promesses d'actions futures.
- **Financement participatif sous forme d'emprunt/dette** où les dons des donateurs leur sont remboursés sur une période donnée et avec intérêts.



#### EXEMPLE

Zaatari Radio a lancé une campagne par le biais de la plateforme de financement participatif Kickstarter pour recueillir des fonds visant à soutenir les activités de son

programme. La station de radio basée dans le village de Zaatari en Jordanie est animée par des réfugiés et se met au service de la communauté affectée par la guerre. La station de radio est utilisée pour diffuser et retransmettre des campagnes sur la santé, fournir des informations pratiques telles que les services accessibles aux réfugiés, et promouvoir les musiciens locaux.



#### ADAPTABILITÉ

Dans le secteur commercial, ce modèle d'entreprise convient aux innovateurs avec un fort potentiel de croissance, en particulier dans l'industrie technologique.<sup>13</sup> Les organisations présentant une valeur sociale peuvent aussi bénéficier d'un financement participatif mais ont besoin de mener une campagne démontrant l'importance du produit et présentant un intérêt pour le public. Jusqu'à maintenant, aucun innovateurs du Lab DEPP ont tenté d'utiliser ce modèle.



#### AVANTAGES ET DIFFICULTÉS

Ce modèle présente certains avantages :

- C'est un moyen simple et rapide pour recueillir des fonds.
- Le produit est annoncé aux personnes qui financent l'entreprise, leur donnant ainsi l'opportunité de faire part de leurs commentaires pouvant être pris en compte pour améliorer le produit ou le service.
- Cette option convient aux personnes qui ont des idées originales mais n'attirerait pas forcément les investisseurs traditionnels.
- Les donateurs du financement participatif n'exigent généralement pas le même niveau de documentation et de preuves que les autres donateurs.

Ce modèle présente néanmoins certains défis et limites :

- **Plateformes non-véifiées.** Ce modèle est populaire en Amérique et en Europe mais moins utilisé ailleurs. Il peut s'avérer difficile pour les innovateurs de différentes régions géographiques de trouver des donateurs en raison du manque de connaissances, ou de confiance, dans l'utilisation des plateformes de financement participatif.

13. Banque mondiale (2013) Potentiel du financement participatif pour le monde en développement.

- **Frais d'utilisation des plateformes.** Les fonds recueillis peuvent être soumis à des frais payables à la plateforme de financement participatif.
- **Durabilité.** L'innovation nécessitera d'autres sources de revenus pour assurer sa durabilité. Les fonds recueillis ne seront pas suffisants pour diriger une entreprise et, à long terme, les donateurs pourraient être en proie à une certaine lassitude. ■

Canevas 11 : Modèle d'affaires de financement participatif.

<p><b>RESSOURCES CLÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme de collecte de fonds</li> <li>• Équipe de campagne expérimentée</li> </ul>	<p><b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Assistance de plateforme</li> <li>• Développement et gestion du / des produit(s)</li> <li>• Commentaires et service clientèle</li> </ul>	<p><b>TYPE D'INTERVENTION</b></p> <p>Développement d'un produit ou d'un service qui répond aux besoins des personnes affectées par un désastre.</p>	<p><b>SEGMENTS</b></p> <p>Personnes affectées par un désastre. Vous devrez justifier de ce choix de segment de clients auprès du donateur. À prendre en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'emplacement cible</li> <li>• la couverture de cet emplacement</li> <li>• la manière dont vous accéderez aux membres les plus vulnérables de la communauté.</li> </ul>	<p><b>PROPOSITION DE VALEUR</b></p> <p>Développement d'un produit ou d'un service qui répond aux besoins des personnes affectées par un désastre.</p>
<p><b>PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES PRINCIPAUX</b></p> <p>Avec qui vous devez travailler afin de produire et livrer la solution.</p>		<p><b>CANAUX</b></p> <p>Le produit / service est distribué directement aux utilisateurs prévus par votre équipe.</p> <p>Plateforme de financement participatif pour atteindre des donateurs potentiels.</p>	<p><b>CLIENT</b></p> <p>Donateurs, qui peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le grand public</li> <li>• les investisseurs de capital-risque</li> <li>• les investisseurs providentiels</li> <li>• les entreprises et les sociétés</li> </ul>	<p><b>PROPOSITION DE LA VALEUR PROPOSÉE AU CLIENT</b></p> <p>Pour développer de la valeur ajoutée pour vos donateurs, vous aurez besoin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réseaux sociaux et pitches vidéo qui communiquent votre cause et votre objectif</li> <li>• une équipe fortement créative avec la capacité de développer une histoire / une campagne convaincante qui plaise à un large public de donateurs.</li> </ul>
<p><b>STRUCTURE DES COÛTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les coûts associés au développement du produit et des services</li> <li>• Frais de la plateforme de financement participatif</li> <li>• Tous les coûts associés à la campagne, par ex. la vidéographie, donnant un coup de boost à la campagne sur les plateformes des réseaux sociaux</li> <li>• Prenez en compte des suppléments pour les grands donateurs</li> </ul>	<p><b>EXCÉDENT</b></p> <p>Investissement des bénéficiaires dans un produit ou service qui répondra aux besoins des personnes affectées par un désastre.</p>	<p><b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarif pour le produit au prix plus élevé</li> <li>• Tarif pour le produit au prix moins élevé</li> <li>• Financements des investisseurs, des partenariats et des dons</li> </ul>		

# Conclusions

---

Sélectionner et réussir à mettre en œuvre un modèle d'entreprise approprié constituent un défi pour les innovateurs quel que soit l'environnement dans lequel ils travaillent. La complexité et les obstacles supplémentaires auxquels doivent faire face les innovateurs travaillant dans des zones en crise, ou dans des régions renforçant leur résilience à la crise, compliquent une tâche déjà très difficile.

Il est important que ce travail ardu ne soit ni négligé ni schématisé. Pondérer les innovations durables est une question cruciale pour l'innovation humanitaire. Trop peu d'innovations prometteuses ont été pondérées. Le manquement à sélectionner, valider et mettre en œuvre des modèles de recettes appropriés en est l'une des principales raisons.

Ce document a donné un aperçu des étapes nécessaires au développement d'un modèle d'entreprise et des opportunités et défis uniques de différents modèles dans un contexte humanitaire. Les auteurs s'appuient actuellement sur ce travail pour développer un guide et

des outils destinés aux innovateurs envisageant leurs options en matière de modèle d'entreprise. Le cadre de travail a également été conçu pour lui permettre de s'étendre à de nouveaux domaines, permettre de tester des exemples supplémentaires de modèles d'entreprise, ou permettre à d'autres

d'incorporer des étapes supplémentaires répondant aux préoccupations des innovateurs dans un domaine particulier.

En bref, nous voyons cela comme le commencement de ressources actives pouvant croître et évoluer pour soutenir cette mission difficile mais indispensable de créer un modèle d'entreprise destiné aux innovateurs dans le domaine humanitaire et de résilience. ■

“

**TROP PEU D'INNOVATIONS PROMETTEUSES ONT ÉTÉ PONDÉRÉES. LE MANQUEMENT À SÉLECTIONNER, VALIDER ET METTRE EN ŒUVRE DES MODÈLES DE RECETTES APPROPRIÉS EN EST L'UNE DES PRINCIPALES RAISONS.**



Le créateur de l'innovation brique non-cuite visite son premier prototype, la maison de Kohinoor. Kohinoor dirige un magasin de couture depuis son domicile, ce qui l'a aidée à passer le mot sur les maisons plus fraîches, résistantes aux incendies, faisant augmenter la demande locale pour le produit. **LABORATOIRE D'INNOVATIONS D'UDHVABANI**

# Bibliographie et ressources

---

## RESSOURCES PERTINENTES

Humanitarian Innovation Guide (Guide de l'innovation dans le domaine humanitaire) : <https://higuide.elrha.org/>.

Humanitarian Innovation M&E Toolkit (Guide S&E de l'innovation dans le domaine humanitaire) : <https://responseinnovationlab.com/evidencing-innovation/>.

## RÉFÉRENCES CLÉS

Acumen (2018) Creative Social Enterprise Business Model Ideas: 10 Ways to Address Affordability. +Acumen. <https://www.plusacumen.org/journal/creative-social-enterprise-business-model-ideas-10-ways-address-affordability>.

Agapitova, N, and Johannes F L. (n.d) "Scaling up Social Enterprise Innovations" 44.

Burkett, I. (n.d) Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design.

Devex (2015) Making Sense of Funding Opportunities for Social Enterprises. Devex. <https://www.devex.com/news/sponsored/making-sense-of-funding-opportunities-for-social-enterprises-86632>.

Grassl, W. (n.d) Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. [https://www.academia.edu/1334554/Business\\_Models\\_of\\_Social\\_Enterprise\\_A\\_Design\\_Approach\\_to\\_Hybridity](https://www.academia.edu/1334554/Business_Models_of_Social_Enterprise_A_Design_Approach_to_Hybridity).

Margiono, A, Zolin, R, and Chang, A. (2017) A Typology of Social Venture Business Model Configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 24, no. 3. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0316>.

McClure, D, and Gray, I. (2014) Scaling: Innovation's Missing Middle. Oxford, England. <http://www.donorscharter.org/resources/McClure-and-Gray-Scaling-Innovations-Missing-Middle.pdf>.

Motter, N. (2017) There Are Actually 6+ Types of Social Enterprise. *Conscious Company* (blog). <https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/strategy-models/>

[actually-6-types-social-enterprise/](#).

Smith, W and Darko, E. (2014) Social Enterprise: Constraints and Opportunities - Evidence from Vietnam and Kenya. Institut pour le développement des zones d'outre-mer. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8877.pdf>.

UNHCR (2015) 10 Funding Resources for Humanitarian Innovators. *UNHCR Innovation* (blog). <https://www.unhcr.org/innovation/10-funding-resources-for-humanitarian-innovators-2/>. ■

## REMERCIEMENTS

Nous voudrions remercier tous les innovateurs et directeurs de laboratoires qui nous ont généreusement accordé leur temps pour discuter avec nous et nous donner leurs avis. ■



[startnetwork.org](https://startnetwork.org)



[DEPPLabs@startnetwork.org](mailto:DEPPLabs@startnetwork.org)

Les Laboratoires d'Innovation du Programme de Préparation aux Désastres et aux Urgences (PPDU) est un programme de deux ans qui vise à favoriser, et enfin augmenter, les innovations qui répondent aux problèmes principaux auxquels font face les communautés prônes aux désastres. Il faut une approche centrée sur la communauté, ce qui signifie que les personnes et les organisations affectées par les désastres sont impliquées dans la conception, le développement et la mise en œuvre des solutions, aidant à s'assurer de leur pertinence et de leur convenance.

Voulez-vous en savoir plus sur les programmes, les labos ou nos innovateurs, y compris des opportunités de soutenir des innovateurs à augmenter et déployer leurs idées ?

Rendez-vous sur [startnetwork.org](https://startnetwork.org) ou écrivez à [DEPPLabs@startnetwork.org](mailto:DEPPLabs@startnetwork.org).



Le Mt. Narsabit Dairy est une coopérative de femmes avec 30 membres dans le comté de Marsabit, au nord du Kenya, qui se procure des produits laitiers auprès de fournisseurs individuels, soutenant les femmes éleveuses à gagner leur vie par un micro-système structuré de collecte de lait.  
**MAARIFA KONA / J. MWAURA**

