LIVRE BLANC SL'INCLUSIVE BUSINESS

dans le cadre du programme AFIDBA

Innover pour l'inclusion des plus démunis en favorisant l'entrepreneuriat inclusif et digital au sein de 4 pays : Burkina Faso, Ghana, Maroc et Sénégal





Piloté par :





Merci aux contributrices et contributeurs pour la rédaction, les recherches, les entretiens et les relectures ciblées ou globales.

Adélia Orsini, Sacha Hertzog, Alexandra Alvarado, Clémence Decisy, Ferentz Almasy, Yoann Terrom, Zoe Briand, Guillaume Vigier, Anne-Laure Mignon, Annick Nguyen-Quy, Jean-Charles Gaudrion, Liam Alauzet, Marie-Anne de Villepin, Isabelle Guérin, Tony Bernard, Octavie Bacular, Anne Attané, Cécile Lapenu, Emilie Vigeanel, Flore Latournerie, Benoit Engelbach, Alexandre Bisquerra, avec la guidance de Thuy-Anne Stricher

Avant-propos

Nées de la volonté d'utiliser les leviers de l'entrepreneuriat pour pallier les problématiques sociales, sociétales et environnementales, les approches Inclusive Business tendent à se développer à la recherche d'un consensus. Son essence tient dans l'inclusion des populations les plus vulnérables, dites populations Base of The Pyramid, au sein des entreprises.

Cependant, comment définir réellement l'Inclusive Business ? Parler de populations BoP est-il toujours pertinent? Quels défis l'écosystème inclusif doit-il surmonter? Quelles sont ses forces et ses faiblesses? Quelles opportunités offre-t-il aux entrepreneurs? L'Inclusive Business est-il l'entrepreneuriat de demain?

Ce livre blanc essaime le concept et tente d'apporter une réponse à chacun de ces questionnements grâce à des exemples inspirants, à savoir, les entrepreneurs et les entrepreneures du programme AFIDBA (2019-2021). Ils ont permis de statuer sur une définition unique, déclinée autour de 9 caractéristiques. Ils ont également permis de rédiger 26 recommandations à l'attention des États, des incubateurs, des entrepreneurs et des financeurs.

Dans ces recommandations, les entrepreneurs et entrepreneurs du programme requièrent un cadre légal ou un réel statut à part entière à l'Inclusive Business. C'est ce qui permettra à tous les acteurs des pays d'intervention de bien intégrer sa définition et de s'identifier à un mouvement global.

Construire un écosystème plus robuste est essentiel pour aider

les entreprises inclusives à relever les défis sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face. Pour ce faire, un dialogue doit être établi entre chacun des acteurs de cet écosystème. Des continuums doivent être créés entre les financeurs, les structures d'accompagnement, les entrepreneurs etc. Ce dialogue sera gage d'une approche globale coordonnée, qui, in fine, facilitera l'accès au financement et les démarches administratives des entrepreneurs inclusifs.

Promouvoir l'Inclusive Business, c'est également s'appuyer entre autres sur l'inclusion des questions de genre, sur une meilleure utilisation du digital, et sur la mise en place de politiques publiques dédiées.

Ainsi, à tous les niveaux, les acteurs de l'écosystème sont garants du développement de l'Inclusive Business. Chacun d'entre eux s'inscrit dans un même mouvement: celui d'un entrepreneuriat mêlant rentabilité et mission sociale et/ou environnementale. L'équilibre entre les deux est difficile à atteindre, mais ses acteurs ont bon espoir qu'il soit l'entrepreneuriat de demain:

« L'Inclusive Business est présenté comme un nouveau marché mais c'est la continuité. Il n'est pas une alternative, c'est plutôt l'avenir » résume l'une des entrepreneures AFIDBA, Fatou Mourate Sar, fondatrice de Murafa, une ligne de vêtements valorisant l'artisanat local et le Made in Africa.

Bonne lecture et bonne mise en œuvre des apprentissages et recommandations.

CARE France

Alexandre Morel

Directeur Général de CARE France FÉVRIER 2022





Editos

Face aux défis multiples auxquels l'humanité est confrontée, des initiatives émergent pour proposer des modèles de développement plus inclusifs, intégrant les populations de la base de la pyramide (BoP), économiquement viables et socialement durables.

Sur le continent africain, des entrepreneurs de l'inclusive business se mobilisent, et les incubateurs participent à soutenir l'émergence de ces modèles économiques nouveaux, intégrant les populations BoP dans leurs chaînes de valeur, et capitalisant sur les opportunités nouvelles qu'offre le digital pour accélérer le développement.

Lancé en 2019 pour 3 ans par l'Agence Française de Développement, le programme AFIDBA – AFD for Inclusive & Digital Business in Africa – a été monté et coordonné par Bondinnov, avec le soutien de Positive Planet International, I&P Conseil, CARE France, Orange, l'Institut de la Recherche pour le Développement, et mis en œuvre avec des incubateurs de référence nationale de l'entrepreneuriat à impact, dans 4 pays du continent : au Ghana (Innohub), au Maroc (ImpactLab), au Burkina Faso (La Fabrique), au Sénégal (MakeSense Africa et Concree).



Ce programme unique et ambitieux de l'AFD a permis d'identifier

60 entrepreneurs africains de l'inclusive business, qui constituent aujourd'hui des modèles inspirants pour d'autres entrepreneurs à impact sur le continent. Et à travers cette programmation, ce sont aussi des nouveaux modèles de soutien à l'entrepreneuriat qui ont été mis en place par et avec les incubateurs impliqués. Ce livre blanc rédigé par CARE France est l'occasion pour nous de laisser un témoignage de bonnes pratiques et de leçons apprises, mais aussi de réflexions sur l'inclusive business, en souhaitant qu'il puisse être utile aux acteurs de l'innovation et aux programmateurs publics et privés, pour le développement inclusif en Afrique.

Nous vous souhaitons une bonne lecture!

Ninon Duval

Directrice de Bondinnov

Lyes Bouabdallah

Directeur général de PPI

Table des matières

8	Le projet AFIDBA en bref
8	Objectifs du livre blanc
9	Méthodologie du livre blanc
10	Remerciements
12	01. Inclusive Business : notre conception issue du terrain
12 12 15	Caractéristiques clés et exemples Inclusive Business, Social Business : convergences et spécificités Les 9 caractéristiques clés
22 22 25	Au cœur de l'Inclusive Business, l'inclusion des populations BoP Qui sont les populations BoP dans les 4 pays AFIDBA ? Exemple d'autonomisation des populations vulnérables
29 29	L'entrepreneur inclusif : portrait Qui sont les entrepreneurs AFIDBA ?
32	Motivations et intérêts des entrepreneurs
34	Nouvel entrepreneur ou entrepreneur adapté à de nouveaux enjeux ?
36	02. Deux outils pour démultiplier les forces des entreprises inclusives
36 36 38 42	L'évaluation d'impact : définition et mesure Définitions et méthodologie Méthodologie : comment mesurer son impact ? Apports & défis de la mesure d'impact social à l'inclusive business
44 45 47	Le digital : ses atouts et points de vigilance Quelles sont les finalités du digital ? L'utilisation du digital peut-elle exclure les populations BoP ?
49	Des entreprises plus résilientes face aux crises Facteurs de résilience et exemple de la pandémie

52	03. Ecosystème de l'Inclusive Business : détis & opportunités
54	Des écosystèmes différents mais des défis communs
58	Les acteurs de l'écosystème
60	Les gouvernements et le cadre législatif
63	Le rôle des financeurs
65	Les structures d'accompagnement : les incubateurs
70	Les programmes de développement
72	Bilan du programme AFIDBA
73	Apprentissages
86	Opportunités
88	04. Vingt-cinq recommandations à l'intention des acteurs
89	Recommandations multi-acteurs
90	1. Destinées aux entrepreneurs inclusifs
92	2. Destinées aux Acteurs Institutionnels
99	3. Destinées aux financeurs
101	4. Destinées aux structures d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs etc
103	Conclusion
104	Bibliographie
106	Références

Le projet AFIDBA en bref

Financé par l'Agence Française de Développement (AFD), le programme AFIDBA (AFD for inclusive and Digital Business) est lancé en 2019 pour 3 ans. Porté, monté et coordonné par Bondinnov', avec le soutien de Positive Planet International, I&P Conseil, CARE France, Orange, et l'Institut de la Recherche pour le Développement, son objectif est de contribuer au développement économique durable au sein de 4 pays d'Afrique : Burkina Faso, Ghana, Maroc et Sénégal. Mis en œuvre avec plusieurs incubateurs de référence nationale au Burkina Faso (Fabrique), au Ghana (Innohub), Maroc (Impact Lab) et Sénégal (Concree et MakeSense), le programme vise plus particulièrement, à favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat inclusif et digital au sein de ces 4 pays : Burkina Faso, Ghana, Maroc et Sénégal.

Ainsi, le programme AFIDBA a sélectionné **61 entreprises inclusives** (15 au Sénégal, 17 au Maroc, 15 au Ghana et 14 au Burkina Faso) sur les 944 qui avaient postulé. Toutes ont pour principe d'inclure les populations les plus pauvres dans leur chaine de valeur, dans des secteurs très variés, que ce soit dans l'agriculture, l'éducation, la santé, l'énergie, la finance, la mobilité, les services ou encore l'artisanat, et leur a permis de bénéficier d'un programme d'accélération de 6 mois*. Vingt-neuf d'entre elles ont également obtenu une aide financière hybride articulant prêt d'honneur et subvention de 540K€ au total permettant de développer une solution de financement innovante pour répondre à l'accélération de ces entreprises.

Au-delà de ce suivi et de ce financement, le programme AFIDBA a également mis en place des activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat, au numérique et à l'Inclusive Business auprès de différents publics (entrepreneurs, incubateurs etc.) a renforcé les capacités des incubateurs. Le but étant que ces entreprises, qui proposent pour la plupart, des solutions innovantes, puissent devenir pérennes et préparer leur passage à grande échelle. 56 webinaires et ateliers de sensibilisation ont été organisés, destinés aux acteurs de l'écosystème, sur plus de 50 thématiques différentes au sein des 4 pays AFIDBA.

Objectifs du livre blanc

Dans le cadre du programme AFIDBA, la rédaction de ce livre blanc sur l'Inclusive Business a été rédigé avec un double objectif. Premièrement, celui de définir, vulgariser et d'essaimer le concept d'Inclusive Business tel que nous avons pu l'observer dans les 4 pays AFIDBA: au Burkina Faso, au Ghana, au Maroc et au Sénégal. Deuxièmement, celui de partager les leçons, apprentissages et recommandations issues du programme, à l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'Inclusive Business.

Des conseils à l'attention des entrepreneurs inclusifs seront également exposés tout au long du livre blanc.

Méthodologie du livre blanc

Ce livre blanc est le résultat de recherches documentaires approfondies sur : l'entrepreneuriat en Afrique, l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat des femmes, les approches de marché inclusives, les cadres politiques et légaux de l'entrepreneuriat dans les pays d'étude, l'impact investing, les structures d'accompagnement en Afrique, le genre ainsi que les incubateurs africains. Plus de 200 documents ont été recensés. Des panels de discussion avec les différents acteurs de l'écosystème de l'Inclusive Business ont enrichi cette littérature. Les échanges ont été organisés autour de 5 thématiques : le profil des entrepreneurs inclusif, le genre, la construction d'un programme d'accélération, la construction d'un écosystème inclusif et l'évaluation d'impact.

Enfin, ce livre blanc doit également son aboutissement à plusieurs entretiens individuels. Soixante-dix entretiens ont été réalisés avec des entrepreneurs AFIDBA, avec des incubateurs, des chercheurs et universitaires, des consultants et spécialistes, des représentants des gouvernements des

4 pays AFIDBA et des structures spécialisées dans la mesure d'impact. Ils ont eu lieu entre 2020 et 2021 et ont eu pour but de récolter la parole des participants au projet afin de mieux cerner les défis auxquels ils font face et les solutions qu'ils préconisent.

Ces paroles ont été complétées par un questionnaire anonyme transmis à 30 entrepreneurs AFIDBA. Les données recueillies ont été traitées pays par pays dans le cadre de l'évaluation du projet menée par Scale Changer.

Parallèlement, un recensement des pratiques et des caractéristiques de 59 entreprises AFIDBA a été élaboré par l'équipe de coordination du projet afin de fournir une base de données.



Dans ce livre blanc, les propos recueillis par les enquêtés et les parties prenantes sont identifiables par ces personnages.

^{*} Plus de détails en partie 3.3 page 72

Remerciement

Ce livre blanc est le résultat de ces collaborations et co-construction. Nous remercions l'ensemble des parties prenantes qui ont contribué aux réflexions lors des panels de discussions, ainsi que les personnes ayant participé aux entretiens individuels :

PARTICIPANTS PANEL DE DISCUSSION #1

Gildas Bagné, Business Consultant ASMEC

Martial Wilfried Bado, CEO à K-risme

Benedicte Faivre-Tavignot, Professeur associee en strategie a HEC Paris et co fondatrice de l'institut Society&organizations et du Inclusive Economy Center

Mamadou Fofana, CEO à Dinafof Biz

Elhadji Ahm Demba Ba Gahn, Expert Entreprise à Positive Planet International

Alain Giraud, CEO d'AMG-Consult

Agathe Midy, Chargée de projets à La Fabrique

Yaye Hélène Ndiaye, Directrice Exécutive de Kitambaa **Anna Niang**, Chargée de coordination AFIDBA à Positive Planet International

Yoann Terrom, AFIDBA Coordination Officer à Bond'innov **Johan Thuard**, Consultant indépendant en finance inclusive, BOP/ESS pays émergents

Fred Zamblé, CEO de Seekewa

PARTICIPANTS PANEL DE DISCUSSION #2

Bowel Diop, Directrice des programmes d'accompagnement à Makesense

Fa Diallo, CEO de l'IAB

Fanta Mone, Gestionnaire des Ecoles Malaika's Garden Fatou Diop, Directrice générale de Calinou'nou

Florence Bassono, Gérante de Fasso Attieké Isabelle Guérin, Directrice de recherche à l'IRD Laure Kpenou, Chargée de valorisation à l'IRD

Leila Caprez, Responsable programmes d'acclération à Makesense

Lisa Tietiembou, Fondatrice de La Fabrique

Mamadou Konate, Chargé de projets à Makesense Othmane Chaouki, Responsable de Programmes Etudes et valoisation. F3E

Yaye Hélène Ndiaye, Directrice de Kitambaa

Yoann Terrom, AFIDBA Coordination Officer à Bond'innov

Abdelghani Hammoud, CEO de weberber

Alex Eastham, Advisor on Women's Economic Justice

PARTICIPANTS PANEL DE DISCUSSION #3

Nelson Amo, Executive director d'Innohub

Agathe Midy, Chargée de projets à La Fabrique **Anna Niang**, Chargée de coordination AFIDBA à Positive Planet

International

Babacar Birane, CEO de Concree

Hala El Bouziri, Consultante innovation à Impact Lab

Mamadou Konate, Project manager à Makesense

Marie-Ange Diouf, Chargée d'accompagnement à Concree

Marie-Anne de Villepin, Project manager à l'AFD

Isabelle Hoyaux, Fondatrice de Scale Changer

Yoann Terrom, AFIDBA Coordination Officer à Bond'innov

PARTICIPANTS PANEL DE DISCUSSION #4

Mathias Apovo, CEO de Zoé Acadamy

Walid Nakara, Directeur de la Chaire Entrepreneuriat social & inclusion à Montpellier Business School

Julia Pantigny, Référente Entrepreneuriat et Economie Inclusive, AFD

Eveline Rodrigues, Chercheuse à 14Policy **Abdelmounaime Sami**, Directeur de Le Manifeste SARI

Mamba Souaré, Entrepreneur Social, cofondateur et Responsable Innovation de Makesense Africa et membre fondateur et SG du Consortium Jeunesse

Sénégal **Yoann Terrom**, AFIDBA Coordination Officer à Bond'innov

Johan Thuard, Consultant indépendant en finance inclusive, BOP/ESS pays émergents

PARTICIPANTS PANEL DE DISCUSSION #5

Marie Agarrat, Chargée d'appui aux programmes multi-acteurs à l'IRD

Florence Bassono, Gérante de Faso Attieké

Fa Diallo, CEO de l'IAB

Mamadou Fofana, CEO de Dinafof Biz Cécile Lapenu, Directrice de Cerise

Ndeye Khadiome Ndong, Gérante de

Dakane Agro-Cosmo

Yaye Hélène Ndiaye, Directrice executive à Kitambaa

Julia Pantigny, Référente Entrepreneuriat et Economie Inclusive, AFD

Federico Pipitone, Stagiaire chargé d'appui aux programmes multi-acteurs à l'IPD

Camille Radosta, Consultante en évaluation d'impact à KIMSO

Oulfa Sennani, Chargée de mission à l'AFD Maroc

Emilie Vigeanel, Chargée de

programme/référente qualité à CARE

Anna Niang, AFIDBA Coordination Officer at Positive Planet

ACTEURS INTERROGÉS INDIVIDUELLEMENT

Anna Niang Chargée de coordination AFIDBA à Positive Planet International

Isabelle Guérin Directrice de recherche à l'IRD

Anne Attané, Chercheuse à l'IRD

Ibrahima Ba, Directeur général d'Enablis (devenu EVA)

Célia Fernandez, Chargée de projet Impact et Communication chez Cerise

David Menascé, CEO de Archipel&Co

Alexandra Gaidos, Professeur Assistant, PhD, Montpellier Business School

Jacques Berger, Directeur général de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté

Lisa Tietiembou, Fondatrice et directrice de La Fabrique

Charlotte Lozada, Etudiante en économie du développement à Sciences Po Paris

Johanna Mansson Delerce, Consultante à l'IRD

Nelson Amo, Fondateur et CEO d'Innohub Zahid Torres-Rahman, Fondateur et CEO Business Fiahts Poverty

Anna Ekeledo, Directrice exécutive Afrilabs

Temitope Isedowo, Directeur des programmes Afrilabs **Henri Nyakarundi**, Fondateur de Ared Group

Tchanlandjou KPARE, Responsable régional des programmes jeunesse et éducation pour Ashoka Sahel Guillaume Vigier, Senior Programme Manager AFIDBA,

Bond'Innov

Ninon Duval, Directrice de Bond'Innov

Yoann Terrom, AFIDBA Coordination Officer à Bond'innov **Bernard Binagwaho**, Director Africa Middle East chez

TACTIS

Bénédicte Faivre-Tavignot, Professeure affiliée en stratégie à HEC-Paris

Marianne Vidal Marin, Responsable de l'accompagnement des écosystèmes chez I&P

Eva Sow Ebion, CEO de The Innovation for Policy Foundation et directrice de I4Policy

Eveline Rodrigues, Juriste internationale et secrétaire générale de Initiative for Africa et de i4Policy Salma Kabbaj, Co-fondatrice d'Impact Lab Africa

Salma Kabbaj, Co-fondatrice d'Impact Lab Africa Myriam HABIL, Chargée de mission innovation pour l'IRD

Octavie Baculard, Directrice associée chez Kimso Mamba Souaré, Entrepreneur Social, cofondateur et Responsable Innovation de Makesense Africa et membre fondateur et SG du Consortium Jeunesse Sénéaal

Victoria Peter, Cofondatrice de Makesense Africa Tony Bernard, Ancien directeur du plaidoyer international du Mouvement Impact France

Benoit Engelbach, Impact Manager chez Orange Ludovic Centonze, Directeur Business Développement International

Hatoumata Magassa, Directrice d'Orange Digital Center Ethiopia

Elhadji Ahm Demba Ba GAHN, Expert entreprise pour Positive Planet International

Lyes Bouabdallah, Directeur général de Positive Planet International

Gloria Bâ, Bras droit chez ScaleChanger Isabelle Hoyaux, Fondatrice de Scale Changer Awa Caba, Directrice Générale de Soreetul Thierry Barbaut, Journaliste et directeur de la rédaction du média INFO AFRIQUE Isabelle Droy, Chercheuse à l'IRD

LES ENTREPRENEURS AFIDBA INTERROGÉS

Laud Anthony Basing, CEO de Incas Diagnostic Abdulai Dasana, Co-fondateur d'Amaati Caryl Joshua Akonor, CEO de Traila Tehnologie Gideon Denzo, CEO de Giddins Innove Felix N. Appiah, Cofondateur de Trisolace Cletus Baalongbuoro, CEO de Ponaa Briquettes Fanta Mone Porgo, CEO de Malaika's Garden Florence Bassono, CEO de Faso Attieké Fatou Diop, CEO de Calinou'nou Mamadou Fofana, CEO de Dinafof Biz Yaye Souadou Fall, CEO de E-cover Yaye Hélène Ndiaye, CEO de Kitambaa Babacar Lo. CEO de TAAG Abdellatif Lamhar, CEO de Dial Dar Abdeloumaime Sami, CEO du Manifeste **Taoufik Barboucha**, ČEO de Postexo Faouzi Talhi, CEO de GST-Avicole Fatou Dior Ndiaye, CEO de Jolof Cuir Collection Fatou Mourate Sarr, CEO de Murafa Idrissa Nacambo, CEO de Aarivaar Diyae Khadri, Cofondatrice de Chifae Emilie Kyedrebeogo, CEO de Palobde Mathias Apovo, CEO de Zoé Acadamy Momar Fall, CEO de La Case Solaire

d'Agrocorp **Akua Aggrey**, Cofondatrice de Santekay **Prince Oppong**, CEO de Tiger House **Nonso Onwuzulike**, CEO de Reaval World **Awurama Kena-Asiedu**, CEO de Ramafrique

Landry Rachid Sawadogo Windsondian, CEO

01. Inclusive Business:

notre conception issue du terrain

Caractéristiques clés et exemples

Inclusive Business, Social Business : convergences et spécificités

Les concepts de Social Business et d'Inclusive Business – ou entrepreneuriat social et entrepreneuriat inclusif – « entreprises à impact » ou « entreprises à mission » – sont relativement récents¹. Ils sont nés de la volonté d'utiliser les leviers de l'entrepreneuriat pour répondre à des problématiques sociales, sociétales et environnementales. C'est par cette autonomie financière qu'ils diffèrent des acteurs du développement ou des actions sociales gouvernementales.

LE SOCIAL BUSINESS

Concrètement, comme n'importe quelle structure économique, une entreprise sociale qui cherche des clients pour vendre des biens et des services. Sa différence tient au fait que son but principal ne soit pas le profit. Elle vise l'équilibre du système sans perte ni gain ; et si des profits sont générés, ils seront alors partiellement ou entièrement réinvestis dans l'activité. Le Mouvement Impact France*, qui représente les acteurs de l'entrepreneuriat social en

France, soutenu par l'AFD dans 16 pays d'Afrique², définit le Social Business ainsi : « toute organisation, quelle que soit sa forme juridique, ayant un projet économique ou entrepreneurial, une mission sociale et/ou environnementale prioritaire, une organisation interne cohérente avec la finalité sociale (démocratique/ participative, suivi de la performance sociale etc.) et une lucrativité nulle ou limitée ».

L'INCLUSIVE BUSINESS

L'entreprise inclusive, elle, s'inscrit dans un modèle de croissance dit inclusif tout en étant économiquement viable et durable. Elle intègre les populations les plus défavorisées, les plus vulnérables, ayant peu ou pas accès aux biens et services fondamentaux tels que la santé, l'éducation, l'électricité, l'emploi etc., celles qu'on qualifie comme BoP pour « Base of the Pyramide » dans sa chaîne de valeur en tant que consommateurs, producteurs ou distributeurs.

Par BoP, on entend « toutes les personnes vivant avec moins de 8\$/ jour » en parité de pouvoir d'achat³. Cette population représente aujourd'hui 4 milliards de personnes.

Cela correspond à la définition du G20 pour qui les Inclusive Business sont « des entreprises fournissant des services, des biens et des moyens de subsistance, sur une base commerciale viable en intégrant les populations Base of the Pyramide (BoP) tout au long de la chaîne de valeur.

Dans ce livre blanc, tout en nous basant sur cette définition du G20, nous ajoutons l'emploi salarial des BoP. Une simple « présence » des BoP dans la chaîne de valeur n'est pas suffisant ; ce sont les conditions de travail des populations BoP qui relèvent de la mission d'inclusion de l'Inclusive Business. Cette inclusion ne consiste pas simplement à employer les BoP ; parler d'emploi revient à traiter de l'insertion professionnelle, ou bien des possibilités de monter en compétences.

Par ailleurs, pour le G20, outre l'inclusion sociale, le modèle de l'entreprise repose également sur des objectifs environnementaux et de développement durable³. Selon le Mouvement Impact France, est considérée comme inclusive, « toute entreprise disposant d'une mission prioritaire d'inclusion pérenne des BoP et/ ou des populations vulnérables dans une activité commerciale pérenne, en tant que client, fournisseur, intermédiaire ou salarié ».

Même définition du côté de la Banque Africaine de Développement (BAD)⁴, pour qui le but principal des Inclusive Business est de réduire la pauvreté en incluant des communautés à « faibles revenus » dans le milieu de l'entreprise. Cependant, cette définition ne cite pas spécifiquement les BoP; remettant en cause la pertinence de ce terme au sein du continent africain. L'institution privilégie le terme « faibles revenus ».

Et pour cause, cet indicateur n'est pas adapté à tous les contextes : l'écrasante majorité de la population gagnant moins de 8 dollars (à PPA) par jour dans les quatre pays concernés par le programme.

Les entrepreneurs AFIDBA, quant à eux, préfèrent parler de « vulnérabilité forte » s'alignant sur la position suivante du G20.
On utilisera tout de même le terme BoP ici.

Enfin, comme le soulignent l'analyste de la Brookings Institution* Addisu A. Lashitew et le chercheur et professeur émérite à la Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rob van Tulder dans Why do firms choose to fight poverty, « L'entreprise inclusive peut être considérée comme la convergence des valeurs et des pratiques du bas de la pyramide (BoP) et de l'entrepreneuriat social au sein des

entreprises traditionnelles ».

Selon ces définitions, les notions de Social Business et d'Inclusive Business diffèrent, bien qu'elles aient des caractéristiques communes. C'est la raison pour laquelle l'AFD les regroupe au sein d'une même branche « Social and Inclusive Business », en distinguant toutefois 3 composantes (voir schéma page suivante).

^{*} Devenu IMPACT France. Il s'agit du réseau des entrepreneurs et dirigeants qui mettent l'impact écologique et social au cœur de leur entreprise en France.

^{*} La Brookings Institution est un think tank américain spécialisé dans la recherche et la formation dans les sciences sociales.

NOS CIBLES

Composante 1 Mission sociale et/ou environnementale

- Composante 2

 Modèle économique
- Composante 3
 Organisation interne

Source : AFD « Social and Inclusive Business »

Du côté des experts participants aux panels pour ce livre blanc et des entrepreneurs AFIDBA, il y a également plusieurs écoles. L'une prône une séparation stricte des deux types de business (social et inclusif). L'autre met en avant leur complémentarité. Ces discordances mettent en lumière la difficulté à atteindre un consensus sur les convergences et les spécificités de ces concepts.

Ce livre blanc s'accorde sur les différentes définitions mentionnées cidessus, tout en prenant en compte les réflexions des experts et entrepreneurs AFIDBA. Nous parlerons ainsi de l'Inclusive Business selon la définition suivante:

C'est le fait d'intégrer les populations à la base de la pyramide (BoP) de façon centrale et durable, dans une logique d'amélioration de leurs conditions de vie, basée sur un modèle économiquement viable.

Entreprise Inclusive Inclusive Business

Par l'intégration de BoP dans la chaîne de valeur de l'entreprise (en tant que client, fournisseur, intermédiaire ou salarié (dans le seul cas d'emploi inclusif))

Modèle économique rentable

Organisation structurée et efficiente, avec une gouvernance classique

Entreprise sociale Social Business

Finalité sociale et/ ou environnementale formalisée. Constitue la raison d'être de l'entreprise

Modèle économique pérenne

Organisation cohérente avec sa mission sociale (gouvernance, suivi de la performance sociale...)

L'Inclusive Business dans ce livre blanc *en résumé*

- ✓ Repose sur une viabilité économique*
- ✓ Contribue à la réduction de la pauvreté en incluant les communautés les plus vulnérables dans ses entreprises et leurs chaînes de valeur
- ✓ Peut être également sociale et/ou environnementale

*S'assurer d'une viabilité économique reste un équilibre difficile à atteindre pour les entreprises inclusives : c'est aller au-delà de la création d'emplois durables en améliorant les conditions de vie des populations comme nous ne le verrons dans la partie 1.2. C'est faire en sorte que le modèle économique prenne en compte les usages quotidiens (ex : prendre en compte les habitudes, les usages des populations vulnérables).

Les 9 caractéristiques clés

Au-delà de la définition, les experts du panel #1 et les différents retours de la part des entreprises AFIDBA ont permis d'identifier 9 caractéristiques clés de l'Inclusive Business, organisées cidessous par ordre d'importance. Ces caractéristiques sont indissociables d'une prise en compte des normes et valeurs culturelles afin que l'entreprise s'adapte à son contexte local.

À noter que la troisième caractéristique « soutenabilité par la prise en compte des problématiques sociales et/ou environnementales » peut être incluse à la fois dans les caractéristiques nécessaires et celles considérées comme importantes.

CARACTÉRISTIQUES NÉCESSAIRES

- 1. Viabilité économique
- 2. Viabilité reposant sur l'inclusion des BoP
- en tant que client
- en tant qu'employés
- en tant que fournisseurs
 - 3. Soutenabilité par la prise en compte des problématiques sociales et/ou environnementales

CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES

- 4. Genre
- 5. Mesure d'impact
- 6. Partage de la valeur

CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES

- 7. Co-construction avec les BoP
- 8. Gouvernance démocratique ou participative
- 9. Ré-investissement communautaire

1. Viabilité économique

2. Viabilité reposant sur l'inclusion des BoP

Nous venons de le voir : comme pour toute entreprise, la logique des entrepreneurs inclusifs est de pérenniser leurs activités afin d'avoir un impact sur le long terme et d'être durables.

Pour demeurer et respecter leurs engagements, elles doivent être viables, rentables économique-ment, tout en intégrant de façon durable les populations BoP dans une partie de leur chaîne de valeur, que ce soit comme clients, producteurs, distributeurs et/ou employés. Si leur modèle éco-nomique n'est pas rentable, in fine, l'impact social sera inatteignable du fait de ne pouvoir opérer en tant qu'entité économique.

Voici quelques exemples concrets d'inclusion des BoP en tant que clients, qu'employés ou en tant que fournisseurs.

- Inclusion des BoP en tant que clients

65% de la population sénégalaise n'a pas accès au réseau électrique. C'est en partant de ce constat que l'entreprise La Case Solaire a eu l'idée de proposer des kits solaires (soit des systèmes solaires autonomes) à ces populations exclues du réseau national.

Autre exemple d'entreprise qui inclut les BoP en tant que clients, c'est Bilada. Il s'agit d'une entreprise dont la mission est de lutter contre les risques d'infections au Burkina Faso grâce à l'amélioration des conditions d'hygiène et d'assainissement des eaux en commercialisant un traitement d'eau à domicile. Depuis sa création en 2017, 2640 foyers ruraux ont pu purifier leur eau grâce aux désinfectants mis à disposition par l'entreprise.

- Inclusion des BoP en tant qu'employés

Au Ghana, seulement 5 % du plastique usagé est recyclé. Un taux très faible. C'est pourquoi l'entreprise Reveal World s'est spécialisée dans ce secteur. De plus, au-delà de son impact environnemental, l'entreprise inclut les BoP dans son activité en développant des opportunités d'emplois et de salaire équitable pour les acteurs de la gestion des déchets.

Au total, depuis sa création en 2020, l'entreprise a créé plus de 60 emplois directs et indirects. Cependant, plus que de créer de l'emploi, l'entreprise permet aux populations de monter en compétences en leur proposant des formations.

- Inclusion des BoP en tant que fournisseurs

Parmi les entreprises du programme AFIDBA aui inclut les BoP en tant aue fournisseurs, se trouve O'Kasio. Il s'agit d'une marketplace qui achète et revend des pièces détachées de voiture au Maroc. Et pour cause, au Maroc, ce secteur est inorganisé; les ferrailleurs méconnaissent le marché et collectent des pièces de rechange de qualité qu'ils revendent à bas prix sans références ni qualification. O'Kasio collabore avec ces derniers pour les aider. D'abord en tant que fournisseur, puis l'entreprise les aide à structurer leurs opérations et à accéder plus facilement à un segment de marché qui ne leur faisait pas confiance. Les ferrailleurs procèdent à l'inventaire, à la gestion des stocks, au transport et vendent ainsi leurs pièces via la plateforme. Cela leur permet d'avoir une source de revenu complémentaire.

CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES

3. Soutenabilité par la prise en compte des problématiques sociales et/ou environnementales

Les Inclusive Business œuvrent également majoritairement en faveur de l'environnement et luttent contre les inégalités sociales.

Pour preuve, l'organisation SEED⁵ indique qu'au Ghana, les Inclusives Business agissent majoritairement en faveur des personnes les plus touchées par le changement climatique. Voici un exemple :

Ponaa Briquette est une entreprise spécialisée dans le recyclage de déchets agricoles. Elle crée des briquettes combustibles écologiques pour empêcher la consommation de charbon de bois. Utilisé par plus de 80% des ménages ghanéens, le charbon de bois est responsable de déforestation au Ghana (135 ha d'arbres perdu chaque année).

Même constat au Maroc, où Amaz Sneakers produit et vend des baskets artisanales, issues de matières recyclées et/ou respectueuses de l'environnement. Le carton et le plastique en sont complètement exclus. Ces baskets sont fabriquées à la main par des artisans marocains, valorisant ainsi un savoir-faire ancestral local. Elles sont ensuite emballées dans un totebag.

4. Genre

Autre défi social relevé par les Inclusive Business du programme AFIDBA, celui de démocratiser l'égalité de genre, levier d'inclusion et d'accès aux droits. Autrement dit : prendre soin d'intégrer les femmes au monde de l'entreprise, qu'elles soient entrepreneures, employées ou fournisseuses. Intégrer l'égalité des genres dans la stratégie des entrepreneurs inclusifs apporte une réponse adaptée aux besoins des BoP.

APPROCHE GENRE ET INCLUSIF BUSINESS

Le genre

Par genre, on entend la construction socioculturelle des rôles masculins et féminins et des rapports entre les hommes et les femmes. Le genre correspond à un ensemble de normes, de représentations et d'attentes assignées à un sexe dans une société déterminée. À la différence du sexe, qui renvoie à des caractéristiques biologiques ou physiques du corps humain. Cette construction socioculturelle engendre des rapports hiérarchiques entre les genres, entre les hommes et les femmes. Ce rapport hiérarchique peut se traduire par une répartition inégale des droits et du pouvoir, augmentant la vulnérabilité des femmes⁶.

L'approche genre

En partant du constat que les inégalités entre les hommes et les femmes sont basées sur leur assignation des rôles socialement construits en fonction de leur sexe, l'approche genre est la remise en cause de tout ce processus. Elle a pour objectif final l'égalité des droits entre les femmes et les hommes ainsi qu'un partage équitable des ressources et des responsabilités. L'approche genre peut améliorer les conditions de vie et de travail des femmes. Elle peut renforcer leur confiance en elles et élargir leurs possibilités et leurs choix. Développer la capacité d'agir des femmes permet d'augmenter leur sentiment de légitimité à "entreprendre en plus grand" et également à lutter contre leur autocensure.

Adopter une approche genre permet également aux entreprises d'accroître leur croissance. Au total, on estime que la discrimination fondée sur le sexe dans les institutions sociales représente 340 milliards de dollars de pertes de revenus dans la région de l'Afrique subsaharienne⁸. Si tous les pays du monde atteignaient la pleine égalité entre les femmes et les hommes, le continent africain gagnerait 12 % de PIB.⁹

APPROCHE GENRE ET INCLUSIF BUSINESS (SUITE)

Pour pallier cette situation, CARE, pour qui l'égalité entre les femmes et les hommes et entre les genres est un droit fondamental, agit autour de trois axes majeurs :

Renforcer les capacités d'agir des femmes : qu'elles puissent comprendre et affirmer leurs droits, développer leurs compétences, leur confiance en elles et faciliter leur accès aux ressources. Exemple avec Murafa, une entreprise sénégalaise qui valorise l'artisanat local et emploie 20 jeunes femmes, dans le but de participer à leur insertion professionnelle. Murafa les forme aux outils de communication dans le but de promouvoir leur savoir-faire et faciliter les synergies entre ces artisans.

Promouvoir des relations équitables au sein des familles et des communautés et encourager l'engagement des hommes pour plus d'égalité: l'approche genre peut améliorer les conditions de vie et de travail des femmes à travers des aménagements. L'entreprise peut par exemple adapter ses horaires d'ouverture ou de réunions afin de s'adapter aux contraintes parentales. Pour qu'ils ne soient pas un blocage à l'empouvoirement des femmes mais un soutien, l'entreprise doit impliquer les hommes. Ils sont pères, maris, fils et exercent une grande influence sur le choix d'entreprendre des femmes

Faire évoluer les normes sociales, les politiques et les législations: cette optique se retrouve dans les entretiens des femmes entrepreneures AFIDBA qui évoquent clairement cette volonté: faire changer les normes sexistes dont elles sont victimes en tant qu'entrepreneures. L'entreprise Incas Diagnostic, par exemple, a décidé d'engager prioritairement des femmes pour les postes techniques et des hommes pour les postes administratifs afin de casser les préjugés qui existent au Ghana sur la répartition des rôles dans l'entreprise. L'Auxiliaire, entreprise inclusive au Burkina Faso spécialisée dans la professionnalisation des métiers de services à la personne a nommé trois femmes dans le top management.

Parmi les autres entreprises du programme AFIDBA qui ont décidé de faire un pas vers les femmes, Amaati, qui en plus de son action environnementale de revitaliser la production de fonio en valorisant des terres en proie à la désertification, s'est donné pour mission de permettre à des femmes non-propriétaires de terres d'avoir accès à un revenu. Ainsi, grâce aux formations qualifiantes* adonnées par l'entreprise, 2500 femmes agricultrices ont exploité 800 hectares. L'entreprise les a ainsi aidées à sortir de la pauvreté, tout en luttant contre les inégalités liées au genre.

Toutefois, la chercheuse et anthropologue spécialisée dans l'étude des dynamiques des relations de genre, d'âge et de génération en Afrique de l'Ouest et plus particulièrement au Burkina Faso, Anne Attané¹⁰ prône la prudence, quant à l'idée d'une suppression de ces normes. Elles sont profondément ancrées et façonnent les dynamiques des rapports sociaux. Œuvrer à la réduction des inégalités dont sont victimes les femmes sans considérer les dominations économiques et sociales que subissent nombre d'hommes est totalement illusoire. Seule une approche qui veille à lutter contre l'ensemble des vulnérabilités masculines comme féminines pourra être efficiente. Il nous faut donc réfléchir sur la construction d'une société inclusive. Certains entrepreneurs inclusifs interrogés décrivent même avoir parfois dû faire face à des réticences de la part des communautés locales qui ne souhaitent pas modifier leur mode de fonctionnement. Les femmes n'avaient pas non plus conscience de l'intérêt de travailler au sein d'une entreprise inclusive. Exemple concret : l'entreprise Malaika's Garden a remarqué que les filles avaient de moins bons résultats à partir de 8 ans, en partie parce qu'elles participeraient aux tâches domestiques et auraient ainsi moins le temps d'étudier. L'entreprise a essayé de sensibiliser les parents. Sans succès. **Plutôt que de vouloir supprimer drastiquement ces normes, mieux vaut donc les faire évoluer petit à petit.**

Autre limite, il ne faut pas négliger les potentiels effets négatifs de l'inclusion, notamment sur les femmes, selon la socio-économiste et chercheuse à l'Institut de recherche pour le développement (IRD), Isabelle Guérin. Dans son article « Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social », elle montre qu'il convient de faire attention de ne pas alourdir la double journée des femmes, ou bien de **faire peser une pression ou une responsabilité trop importante sur ces dernières**. Elle prend l'exemple des faiseuses de marché, jouant le rôle d'interface et d'intermédiaire pour vendre des produits et des services dont les populations ne veulent pas nécessairement, car pas assez adaptés ou trop éloignés des réalités locales¹¹. Dans ce cas précis, Isabelle Guérin dénonce une captation de la valeur et une délégation des risques plutôt qu'une réelle co-construction.

5. Evaluation d'impact

Afin de mesurer, de suivre et d'analyser les effets attribués sur les populations ciblées et/ou sur l'environnement, l'entreprise réalise une évaluation d'impact, mesure les résultats atteints. Cela va lui permettre de rendre compte.

Au Sénégal, E-cover est une entreprise inclusive spécialisée dans le recyclage des pneus. Elle transforme les pneus usagés en granulats de façon à les réutiliser pour faire des revêtements de sols sportifs, des gazons synthétiques, des aires de jeux et des broyats pour cimenterie. De cette façon, elle réduit la pollution issue de l'incinération des pneus (une tonne de pneus brûlés émettant au moins 1,45 tonne de CO2) et participe à la diminution de 40% des émissions de CO2 des cimenteries. Pour évaluer son impact environnemental l'entreprise possède plusieurs indicateurs : une cartographie des zones débarrassées de pneus, le nombre de pneus usagés qu'elle recycle ainsi que la quantité d'émissions de CO2 des cimenteries, avant et après son arrivée sur le marché.

En plus E-cover sensibilise les populations au tri sélectif, au recyclage et les informe au sujet des maladies causées par une mauvaise gestion des déchets.

De surcroît, l'entreprise œuvre pour améliorer les conditions de vie des acteurs de la chaîne de collecte, généralement issus de milieux défavorisés. Afin de mesurer son impact social, l'entreprise comptabilise le nombre de ses partenaires pour la collecte de pneus et le nombre d'emplois directs et indirects créés.

Toutefois, si en théorie, l'évaluation d'impact permet de mesurer, de suivre et d'analyser les effets de chaque projet, comme c'est le cas ci-dessus, en pratique, elle semble bien plus compliquée à mettre en place. Finalement, elle est souvent limitée à la mesure des résultats (ex : nombre de produits vendus, etc.).

Et pour cause, premièrement cette notion est moins développée au sein du secteur privé (qu'il soit inclusif ou non). Il n'existe donc pas ou peu de données comparatives à ce sujet. Aussi, peu d'experts locaux sont disponibles pour l'expliquer aux entrepreneurs et les accompagner dans cette démarche.

6. Partage de la valeur

Partager la valeur créée par les activités des BoP et des populations vulnérables, dans l'entreprise est une autre caractéristique de l'Inclusive Business.

Les entrepreneurs du programme AFIDBA sont partisans d'une juste redistribution de la valeur des richesses créées¹². Quand dans les grands groupes, et leurs lignes d'activité « Inclusive Business »13 eux, adoptent parfois plutôt une logique d'appropriation (même si le constat n'est pas noir ou blanc entre multinationale et TPE à ce sujet). Simplement, puisque le terme est parfois utilisé dans le cadre de certaines pratiques commerciales, il existe une ambiguïté autour de l'adjectif « inclusif » dans certains cas. Il devient alors difficile de savoir ce qu'« entreprise inclusive » signifie exactement, et en quoi elle diffère de, ou se rapporte à la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), par exemple.

Se pose la question du partage de ce risque commercial notamment dans la prise de risque en amont / phase de test d'un produit/service ou d'un circuit de distribution en zone rurale et qui les prend (ex : les BOP qui sont les revendeurs ? l'entrepreneur qui vend ce produit ? Ce partage de la valeur est-il accompagné d'analyses ? des outils sont-ils mis en place ? On ne sait pas si ce partage de la valeur existe dans de nombreux cas par manque d'analyses notamment.

^{*} L'empowerment des femmes est la somme des changements nécessaires à l'exercice intégral de leurs droits.

La chercheuse, Isabelle Guérin, ajoute que de concevoir des modes de production et de distribution créateurs de «valeur locale » ne doit cependant pas occulter les effets négatifs qui existent sur le terrain. Elle met ainsi en avant les questions suivantes :

« Répond-on à une demande ou crée-ton un besoin ? partage ou captation de la richesse ? partage des risques avec les populations ou délégation ?¹¹».

Malaika'garden est un complexe éducatif composé de deux écoles au Burkina Faso. Il œuvre pour la scolarisation des enfants en situation de handicap issus de milieux défavorisés. Une classe est spécialement dédiée à ces enfants

De plus, le modèle de l'entreprise repose sur un partage de la valeur : les frais de scolarité appliqués au sein du premier site éducatif (destiné à des enfants issus de la classe moyenne, prête à payer plus cher les frais de scolarité afin de recevoir une pédagogie différente du service public) permettent de subventionner une partie de la scolarité des enfants du second site (situé dans un quartier défavorisé et dépourvu d'école publique).

CARACTÉRISTIQUES SOUHAITABLES

Parmi les caractéristiques clés de l'Inclusive Business, on recense également les caractéristiques souhaitables. À savoir, la co-construction avec les populations BoP, la gouvernance démocratique ou participative et le réinvestissement communautaire. Cependant, si ces caractéristiques sont recherchées en théorie, il faut bien admettre le fait qu'elles ne sont pas toujours respectées en pratique. Exemple sur la gouvernance démocratique ou inclusive que nous détaillons ci-dessous et où nous n'avons pas d'exemple d'entreprise AFIDBA l'ayant mis en place.

7. Co-construction avec les BoP

Une co-construction du projet avec les BoP est nécessaire. Il ne convient pas de supposer ce dont elles ont besoin, mais de les investir dans le processus de construction du projet et de la mission de l'entreprise afin de réellement comprendre leurs besoins.

Créée en 2021, Chifae agit dans le domaine médical au Maroc. Sa mission est de faciliter l'accès aux soins pour les particuliers, et notamment pour les populations vulnérables, qu'elles rencontrent des difficultés pour se déplacer (personnes âgées, handicapés) ou financières. À travers son application numérique, l'entreprise inclusive met en relation patients et professionnels de santé dans le but de répondre à ce manque d'accès. Les entrepreneurs ont décidé de mener une cinquantaine d'entretiens avec les populations vulnérables pour que les offres de soins soient réellement adaptées aux besoins de celles-ci. Les 3 enjeux ainsi identifiés sont de favoriser les relations entre les médecins et les patients (les médecins n'ayant pas forcément beaucoup de temps à accorder aux patients), de rendre accessibles des rendez-vous (les patients ne viennent pas toujours par manque de temps), et à un niveau gouvernemental : l'amélioration de la couverture de santé. L'application vise à résoudre ces

besoins en proposant des rendez-vous avec des médecin qui ont la volonté d'être disponibles et pouvant réaliser des télécommunications ou se déplacer à domicile, évitant ainsi aux patients un déplacement à l'hôpital. Face à un autre défi : prendre en charge les pathologies des patients le plus rapidement possible, Chifae compte développer une activité de sensibilisation des patients à la nécessité de consulter via l'application.

8. Gouvernance démocratique ou participative :

La gouvernance démocratique ou participative fait partie des caractéristiques souhaitables de l'Inclusive Business. Cependant aucune entreprise AFIDBA ne l'a, pour l'heure, mis en place. L'exemple participatif le plus proche de ce mode de gouvernance est celui du site de vente en ligne Agriyaar, qui agit selon un processus de co-construction participatif incluant à la fois les BoP producteurs ruraux et la demande urbaine via les hôtels. En effet, le responsable du site s'est lancé après s'être rendu compte que les producteurs burkinabés éprouvaient des difficultés de gestion, de planification et de mise en marché collectif. Son prototype de mise en relation a été testé de façon participative donc, avec quelques hôtels et avec divers produits (maraîchers, et secs). Il a rencontré un franc succès.

À noter : la gouvernance démocratique s'opère en interne de l'entreprise tandis que la co-construction avec les BoP se fait en externe.

9. Réinvestissement communautaire

Le secteur de l'Inclusive Business est également marqué par un réinvestissement communautaire¹⁴, c'est-à-dire un engagement de la part des entrepreneurs de proposer des services adaptés à leur communauté, comme des formations ou de la garde d'enfants, en plus de leurs activités entrepreneuriales.

Faso Attiéké est une entreprise burkinabée spécialisée entre autres dans la production de semoule de manioc. Elle participe à l'autonomisation des femmes.

Afin d'améliorer leur quotidien, l'entreprise a mis en place une crèche destinée à leurs enfants dans l'usine. De plus, elle réalise des sessions de sensibilisation pour les maris des femmes employées afin qu'ils découvrent le lieu et le travail de leurs épouses. Ces engagements dépassent les activités de l'entreprise et sont un investissement communautaire assumé.

Au cœur de l'Inclusive Business, l'inclusion des populations

Comme nous avons pu le voir précédemment, l'Inclusive Business repose sur l'inclusion des populations BoP, au sein des entreprises et leurs chaînes de valeur. L'Inclusive Business considère ces populations comme des acteurs et actrices actives du monde économique.¹³ À chaque pays, ses spécificités, ses atouts et ses limites.

Qui sont les populations BoP dans les 4 pays AFIDBA?

Rappel, le concept de population **Base of** the Pyramide (BoP) désigne « toutes les personnes vivant avec moins de 8\$/ jour » en parité de pouvoir d'achat (PPA; source: G20)³. Il renvoie au segment le plus bas de la pyramide, aux populations les plus démunies, les plus vulnérables, n'ayant pas accès aux biens et services fondamentaux tels que la santé, l'éducation, l'électricité, l'emploi etc.

Outre la création d'emploi pour ces populations, l'Inclusive Business doit également contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ces populations, par l'accès à un travail digne donc et par la transmission de compétences, par des avantages sociaux, par l'accès à l'éducation, par l'inclusion financière, par un partage plus équitable de la valeur etc.

« L'inclusion dans la chaîne de valeur doit s'accompagner d'avantages quantitatifs et qualitatifs qui permettent effectivement d'aboutir à un changement d'échelle durable : rémunération au-dessus du taux du marché, sécurité de l'emploi, offres de formations, etc. (...)¹⁵ » résument Le Mouvement Impact France et l'AFD, qui parlent de « solution symétrique ».

Voici ce que représente la population BoP dans les 4 pays AFIDBA :

Mais ce type d'entreprenariat inclusif présente certaines limites. Deux à trois ans après la création de leur entreprise, des entrepreneurs AFIDBA¹6 ne disposent pas d'employés à temps plein sur des activités cœur de métier par manque de financement, de formation de ces populations et de taille critique de leur propre structuration.

La solution utilisée par les entrepreneurs pour pallier ce manque : travailler avec les populations BoP comme fournisseurs et sous-traitants pour certaines activités (collecte, artisanat, autre transformation etc.) et les rémunérer à la commission. Même si cela doit se faire au taux du marché ou à un taux supérieur au marché.

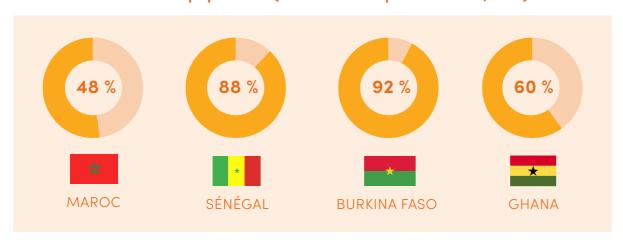
Autre limite: que ce sous-traitant auto-entrepreneur s'inscrive dans un entrepreneuriat de subsistance¹⁷ et qu'il ne génère pas d'emploi lui-même. C'est-à-dire que la personne qui s'engage dans une activité entrepreneuriale le fasse principalement pour en dégager une source de revenus de subsistance personnelle; il ne crée pas - et n'aspire pas à créer - d'opportunités d'emplois pour des personnes extérieures à son cercle familial proche. Il consiste à créer sa propre activité.¹⁷

Cet entrepreneuriat relève souvent de la nécessité. Les entrepreneurs sont considérés comme « des individus poussés à la création d'entreprise car ils ne perçoivent pas de meilleure alternative d'emploi » (Cowling, Bygrave, 2003). Elle s'oppose ainsi à une volonté de création d'affaires, c'est-à-dire à l'entrepreneuriat par opportunité. Selon l'association, Afric'innov, passer d'un entrepreneuriat par nécessité à un entrepreneuriat par opportunité est un défi, bien qu'il existe un fort potentiel de croissance pour ce dernier.¹⁷

La manière d'appréhender les BoP dans le secteur de l'entreprise a beaucoup évolué depuis sa première formulation par les chercheurs Ck. Prahalad et Stuart Hart.¹⁸ On distingue trois approches de BoP. La première, BoP 1.0 consiste à considérer les populations BoP principalement comme consommatrices. Cela passe par une réduction des prix, par une adaptation des produits réservés aux populations plus aisées, par le renforcement de réseaux de distribution pour atteindre le « dernier kilomètre » ou par la mise à disposition de produits en dose unique, etc. Cette approche BoP 1.0. donne accès à des biens et services essentiels. Toutefois, elle ne crée pas de nouvelles opportunités économiques, permettant, à terme, aux populations BoP de sortir de leur situation.

L'approche BoP 2.0. souhaite apporter une réponse à cette problématique. Faire des populations BoP, non plus des consommateurs mais des **partenaires** d'affaires en tant que distributeurs, producteurs ou employés pour les entrepreneurs. Cela implique de renforcer leurs relations et d'être dans une démarche innovante. D'ailleurs, les défis liés à cette approche ont poussé le développement de la coopération entre différents acteurs tels que les ONG et les multinationales.

Estimation du % de la population (en tenant compte de la PPA, 2011) :



Source : Banque Mondiale

L'approche BoP 3.0. inclut les populations BoP tout au long de la chaîne de valeur. En tant que consommateurs, mais aussi producteurs, employés ou entrepreneurs. Elle se base sur une vision à long terme et globale avec une logique de coconstruction forte du projet avec les populations ciblées ; celles-ci pouvant être intégrées à la gouvernance de l'entreprise. L'approche BoP 3.0 apporte le besoin d'inscrire une meilleure compréhension de l'écosystème, des enjeux de la chaîne de

valeur et des préoccupations locales pour proposer une solution adaptée, améliorant les conditions de vie et apportant des opportunités de progrès économiques.

Ainsi, les approches BoP 2.0 et BoP 3.0. sont celles naturellement privilégiées par les entrepreneurs AFIDBA dans une logique d'inclusion des plus vulnérables dans chacun des pays.

Définition des BoP, et donc par extension des populations vulnérables dans ce livre blanc

Population aux caractéristiques communes...

- ✓ Accès aux médias, aux réseaux sociaux et aux autres moyens de communication et d'information parfois difficiles
- ✓ Peu d'éducation ou pas d'éducation formelle et donc des compétences à renforcer ou manquantes
- ✓ Usage du téléphone mobile développé
- ✓ Présence dans le marché des entreprises informelles
- ✓ Potentielle absence de documents administratifs ou légaux
- ✓ Prédominance du cash, ce qui complexifie le modèle de rémunération

Variant néanmoins selon les contextes socio-économiques :

- ✓ Elles sont hétérogènes par nature entre les pays mais également au sein d'un même pays
- ✓ Les environnements socio-économiques sont très divers (i.e. : logement, conditions de travail, revenus, etc.

Pour aller plus loin, intégrer ces populations c'est regarder les critères mentionné dans les pages 22 et 23 et s'interroger sur :

- ✓ Les externalités :
- Quels effets positifs et négatifs pourraient produire l'intégration des populations vulnérables ? par exemple, trop de pression commerciale sur les femmes vendeuses en porte-à-porte pour vendre auprès de leurs communautés ?
- Quels processus, outils et moyens financiers sont à la disposition de l'entrepreneur pour prévenir ou atténuer les effets négatifs ? pour accroître les effets positifs ?
- ✓ La gouvernance :
- Quelle intégration de ces populations, notamment des femmes, dans les processus de décision interne ? Exemple : dans des coopératives.
- Quelles formes de structures, processus, outils et moyens financiers à la disposition de l'entrepreneur pour soutenir cela ?
- ✓ L'accès à des biens et services :
 - Dans quelle mesure ai-je bien compris et analysé les besoins des communautés vulnérables ? Quelles méthodes de collecte d'information ai-je utilisées ? Quels acteurs associatifs sont présents ? Quels programmes pour informer ma démarche ? collaborer ?

Exemple d'autonomisation des populations vulnérables

Un des critères pour la sélection des entreprises AFIDBA était l'inclusion des populations vulnérables, selon cet extrait de la grille de sélection établie dans le cadre du programme :

CARACTÈRES INCLUSIFS

DE L'ENTREPRISE

L'entreprise intègre-t-elle des populations vulnérables en tant que fournisseurs, partenaires, distributeurs ou clients ?

OBJECTIFS: ÉVALUER LE CARACTÈRE INCLUSIF DE LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE ET DE SES ACTIVITÉS

Quel est le degré d'intégration de ces populations ? Est-elle marginale ou

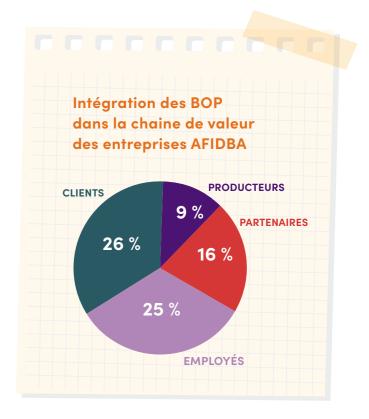
centrale pour l'entreprise?

Les activités de l'entreprise permettentelles vraiment d'améliorer les conditions de vie des populations ciblées ?

Le caractère inclusif de l'entreprise est-il prioritaire pour l'entrepreneur et son équipe ?

Dans le cadre du projet sur l'ensemble des entreprises interrogées et recensées, on constate que les populations vulnérables sont intégrées dans le business modèle de la façon suivante :

Ces catégories correspondent à l'intégration majoritaire des BoP dans l'activité des entreprises. Certaines les intègrent à plusieurs niveaux comme l'entreprise Ponaa Briquette qui cible les BoP en tant que clients et en tant que salariés. Elle emploie 90 femmes vulnérables dans la conception de ses briquettes.



En tant que moteur de croissance économique, de création de valeur, d'emploi et d'innovation, avec des objectifs d'impact social, notamment des changements durables dans la vie des communautés les plus pauvres et exclues, l'Inclusive Business apparaît logiquement comme une réponse pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD). Il favorise l'autonomisation des populations BoP sécurisant leur travail par le biais de contrats de travail, de rémunération au-dessus du taux de marché, et de formations. Voici quelques exemples :

Faso Attiéké

Créée en 2010 au Burkina Faso, l'entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de semoule de manioc Faso Attiéké développe ses activités autour d'une chaîne de valeur à fort potentiel inclusif. Elle collabore avec 447 producteurs, dont 40% sont des femmes. Elle travaille également avec 290 transformatrices, dont 82 sont fédérées dans une coopérative de productrices.



Basées sur des contrats formels, ces collaborations permettent l'amélioration des conditions de vie de ces producteurs par le biais d'une augmentation de leur revenu (la matière première est achetée à un prix supérieur à celui du marché) et d'une organisation en coopérative. De plus, Faso Attieké emploie 58 personnes, dont 50 femmes, de manière permanente, réparties sur ses 2 sites de production. L'entreprise crée des emplois stables et offre une prise en charge totale de ses employés – service de garde d'enfants, repas distribués. Faso Attiéké intègre également les populations les plus vulnérables en les embauchant en tant que fournisseurs de matières premières, collaborateurs et bénéficiaires des activités sociales de l'entreprise. Ci-dessous, les objectifs auxquels elle répond : éradication de la pauvreté, égalité des sexes, consommation et production responsables, vie terrestre et accès à des emplois décents.

Kitambaa

Au Sénégal, l'entreprise Kitambaa est structurée autour d'une entité commerciale et d'une association ayant pour but de former et de sensibiliser les jeunes filles, les établissements scolaires, les élus locaux et les acteurs de développement à l'importance d'une bonne hygiène menstruelle chez les femmes. Elle donne accès à des kits d'hygiène menstruelle à bas coût et réutilisables pendant un an, pour toutes les femmes au Sénégal.

De plus, l'entreprise emploie également en priorité des femmes vulnérables issues des communautés locales dans son usine. Actuellement, Kitambaa emploie 4 personnes et souhaite à terme en employer 28.

Son impact ? 5000 kits vendus depuis sa création en 2019. Cette entreprise de l'Inclusive Business aspire à former 150 femmes d'ici 2021. L'entrepreneuriat inclusif joue ainsi un rôle indispensable dans le processus d'autonomisation des femmes. De Côté ODD, Kitambaa coche les objectifs suivants: bonne santé et bien-être, pas de pauvreté, égalité des sexes, réduction des inégalités, consommation et production responsables, éducation de qualité et accès à des emplois décents.



1 PAS DE PAUVRETÉ TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 10 INÉGALITÉS RÉDUITES TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ECONOMIQUE

Calinou'nou

Autre exemple de réussite d'autonomisation des populations vulnérables, Calinou'nou. Cette société de prestation de services est spécialisée dans le placement de personnel domestique professionnel. Elle permet à des jeunes, majoritairement des femmes, souvent issues de milieux vulnérables, de bénéficier de formation qualifiante et gratuite, pour devenir femmes de ménage, assistantes maternelles, cuisinières, ou encore agents de nettoyage.

Ces femmes sont ensuite placées chez des clients de l'entreprise qui s'assurent qu'elles signent un contrat de travail, qu'elles cotisent pour leur retraite, qu'elles sont affiliées à la caisse de sécurité sociale et qu'elles ont accès à une mutuelle de santé. Impact :

Calinou'nou s'assure à la fois des conditions d'emploi et de sécurité sociale de ses employées et de la qualité du service fourni aux clients. Elle milite pour l'égalité des sexes, l'accès à des emplois décents, pour une réduction des inégalités et contre la pauvreté.

Par ailleurs, certaines entreprises AFIDBA vont au-delà de l'inclusion des BoP dans la chaîne de valeur et la création d'emploi décent en proposant aux populations BoP des services supplémentaires. À titre d'exemple, l'entreprise Peecoop, application mobile qui met en relation des autoentrepreneurs possédant un véhicule avec des individus nécessitant un transport urbain, a formé et bancarisé leurs 350 peecoopers. De plus, certaines entreprises AFIDBA mènent des actions de mécénat en complément de leur mission première d'intégration. C'est le cas d'Amaz Sneakers : la marque de baskets participe à améliorer le niveau de vie et les conditions de travail des artisans marocains, et finance une journée de pensionnat pour une jeune fille scolarisée dans le secondaire à chaque paire de chaussures vendue.

Autre aspect positif, qui prouve que les Inclusive Business agissent en faveur du développement durable, le bien-être de leurs employés. En effet, les employés des Inclusive Business sont davantage satisfaits de leur structure et de leur revenu. Ces conclusions sont confirmées par l'étude menée par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), analysant l'inclusion économique des plus marginalisés, ainsi que les effets réels et potentiels sur le bien-être des jeunes et des femmes au Burkina Faso. Les chercheurs expliquent que ce modèle pour entreprendre permet de réaliser des bénéfices en favorisant l'autonomisation des BoP, de réduire les inégalités, et de rompre le cycle de la pauvreté et de la vulnérabilité.20

Côté chiffres, on peut noter que les 35 entreprises ayant participé à l'évaluation finale aident 7604 personnes BoP. Parmi ces entreprises, 13 sont burkinabées et touchent à elles seules 6605 BoP.

L'entrepreneur inclusif : portrait

Qui sont les entrepreneurs AFIDBA?

L'ENTREPRENEUR

L'évaluation finale réalisée auprès de 35 entrepreneurs, ainsi que le recensement de 60 entreprises AFIDBA ont permis de dégager une esquisse de l'entrepreneur AFIDBA type et une typologie des entreprises du projet.

La moyenne d'âge des entrepreneurs AFIDBA est de 38 ans. Mariés, ils vivent et travaillent principalement dans les **zones urbaines**. L'ensemble des entrepreneurs AFIDBA ont réalisé des études supérieures et sont diplômés. 90% d'entre-eux ont un niveau qui va de Bac+2 à Bac +4. À noter également, leurs études sont en lien avec le domaine d'activité de leur entreprise pour plus de 50% d'entre eux. Leurs parcours ont ensuite été assez variés, également souvent en lien avec les activités de leur entreprise actuelle. À les entendre, chacune de leurs expériences leur ont donné envie de monter leur entreprise inclusive; elles ont nourri leur réflexion et leur ont permis d'acquérir des compétences nécessaires à l'élaboration de leur projet entrepreneurial.

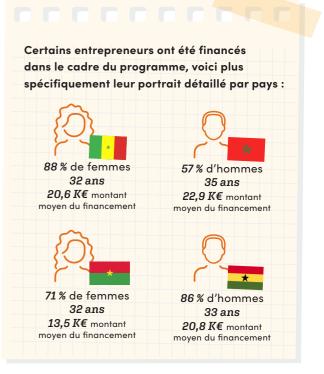
25 entrepreneurs AFIDBA évoluaient dans le secteur privé avant de lancer leur entreprise, tandis que 8 travaillaient dans le domaine de la solidarité au sein d'ONG ou des Nations Unies. L'engagement social des entrepreneurs se perçoit dans leur trajectoire : plus de 12 entrepreneurs AFIDBA sont engagés dans le secteur associatif. Certains dès leurs études, d'autres en parallèle de leur carrière professionnelle.

Plus spécifiquement, le cursus académique des entrepreneurs AFIDBA et ses premières expériences professionnelles sont marquées par une composante internationale : 10 entrepreneurs sont partis faire leurs études ou bien travailler à l'étranger avant de créer leur entreprise inclusive.

L'entrepreneur inclusif est engagé. Il est à l'écoute et comprend les réalités des populations vulnérables auxquelles il s'adresse et souhaite répondre à leurs besoins. Un des corollaires, souligné par l'ensemble des acteurs est l'importance de son ancrage territorial, en plus de sa compréhension fine des réalités des populations avec lesquelles il travaille.

Il est **généralement formé aux outils technologiques**, et peut ainsi tirer profit
des opportunités liées au numérique. Loin
d'être un nouveau type d'entrepreneur hors
des cadres existants, il souhaite tant assurer
la pérennité de son projet qu'intégrer les
questions sociales et environnementales
en son sein. Les qualités requises au sein
de l'Inclusive Business sont donc l'esprit
d'innovation, la capacité d'écoute, la
persévérance, l'esprit de partage, et une
sensibilité particulière pour les questions
sociales ou environnementales.

Selon un rapport,²¹ les entrepreneurs inclusifs possèderaient une meilleure éthique du « care », étant conscients de porter une responsabilité sociale à l'égard des autres.



SECTEUR D'ACTIVITÉ ET STATUT JURIDIQUE

Les entrepreneurs AFIDBA ont créé des entreprises inclusives principalement dans le secteur des biens ou services essentiels (agriculture agro-alimentaire, éducation, santé).

Quelques éléments à noter. Le secteur de l'agriculture est davantage représenté au Sénégal que dans les autres pays, tout comme le secteur de l'agro-alimentaire au Burkina Faso. Tandis que le Ghana est le seul pays AFIDBA à abriter des entreprises œuvrant dans le secteur de l'énergie et de la logistique. Au Maroc, beaucoup d'entreprises se concentrent sur le secteur du transport.

Ces quelques particularités s'expliquent, entre autres, par les contextes différents de chaque pays, et donc des besoins différents des populations.

Parmi l'ensemble des entreprises AFIDBA: 25% sont des SARL, 12% sont des SAS, 8% sont des entreprises individuelles, 3% sont des SUARL. Le statut de la moitié des entreprises n'est toutefois pas connu. Uniquement quelques entreprises AFIDBA ne possèdent pas encore de statut juridique; cependant le processus est en cours.

30

CHIFFRE D'AFFAIRES ET STADE DE DÉVELOPPEMENT

Selon l'évaluation finale des 35 entreprises, le chiffre d'affaires médian est : **16 497,69 €.** Plus précisément, on peut noter une grande disparité dans les chiffres d'affaires des entreprises AFIDBA : le plus faible est de 630 euros tandis que le plus important est de 360 208,42 €

Les entreprises issues de la première cohorte d'entrepreneurs AFIDBA (2019) ont été créées en moyenne 2 ans avant de participer au projet ; les entreprises de la deuxième cohorte 4 ans avant, et celle de la troisième cohorte existent depuis 3 ans. Par ailleurs, au moment de la sélection des entreprises pour le programme d'accélération AFIDBA, leurs développements variaient en fonction de 4 stades*:

- Solution commercialisée auprès de clients / utilisateurs actifs et réguliers : 25 entreprises
- Structures pleinement opérationnelles : 2 entreprises
- Prototype : produit / service pilote développé et testé : 9 entreprises
- Idée structurée : cible, besoin et ébauche de solutions définies : 3 entreprises Cette diversité de stade de maturité est également en partie liée au temps de cadrage du projet au démarrage (voir partie 3 page 52).

RENTABILITÉ ET PÉRENNITÉ DES ENTREPRISES AFIDBA

La viabilité économique des entreprises de l'Inclusive Business est constitutive de leur définition même. Il est donc important de considérer la rentabilité des initiatives accompagnées par AFIDBA afin de savoir si elles peuvent atteindre un équilibre économique nécessaire à leur pérennité. Pour cela, une analyse des bilans financiers des entreprises des cohortes 2 et 3 ayant obtenu un prêt d'honneur de la part

d'AFIDBA a été menée. On observe de grandes disparités entre les entreprises et leurs performances mais des tendances générales apparaissent.

La majorité des entreprises parvient à dégager un taux de marge nette positif dès les premières années de leur activité et toutes prévoient une augmentation de celui-ci. Si les projections sont, pour la plupart, très ambitieuses, elles n'en restent pas moins réalistes ce qui est un bon signe pour la pérennité des entreprises AFIDBA. Ainsi, le taux de marge nette médian, qui est de 5% en 2021 devrait atteindre 21% à l'horizon 2023. De la même manière, le ratio de rentabilité des entreprises reste important malgré de fortes disparités et devrait augmenter encore au fil des ans. Notons, que pour les entreprises de l'Inclusive Business, les sources de financements hybrides (privés et publics) sont à privilégiées. En effet, si les entreprises AFIDBA ont pu se rapprocher de l'équilibre budgétaire aussi vite c'est grâce à l'association de subventions, de prêts d'honneurs et de financements privés comme la Love money, dès les premières années de leur activité. De plus, la petite taille de la majorité des entreprises accompagnées est un facteur important de leur atteinte rapide à une certaine rentabilité.

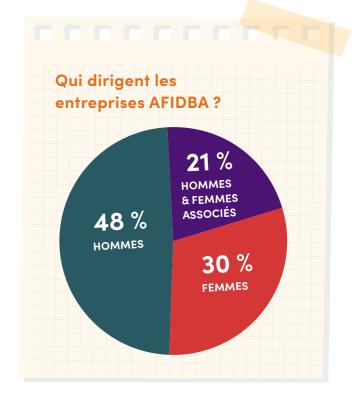
LES SALARIÉS

Autre chiffre important, qui donne un indice sur le profil des entreprises AFIDBA et de leurs entrepreneurs, le nombre de salariés. Les entreprises comptent en moyenne 15 salariés, selon l'échantillon des 35 entreprises sondées. Elles comptent au minimum 1 salarié et au maximum 77. Plus spécifiquement, les entreprises implantées au Ghana et au Burkina Faso comptabilisent plus du double de salariés, soit une vingtaine d'employés en moyenne, que les entreprises marocaines et sénégalaises.

LE GENRE

Dans le cas spécifique des entrepreneurs AFIDBA, une autre qualité est mise en avant : la volonté de transformer les normes sociales et culturelles, notamment liées au genre. Cette problématique est un enjeu majeur, car les entrepreneurs restent en grande majorité des hommes et la prise en compte du genre dans les politiques internes n'est pas la norme. Parmi l'échantillon des 35 entrepreneurs sondés, seulement 5 mentionnent ne pas prendre en compte l'approche genre. Aussi, 10 entreprises précisent que leur activité s'adresse directement aux femmes, tandis que 5 soulignent avoir la volonté de ne pas faire de différence entre les sexes.

Côté chiffres, la part des femmes dans les entreprises (ex : employées, fournisseurs etc.) est de 60% au sein des entreprises AFIDBA, pour les 4 pays. 29 entrepreneurs déclarent que le genre est une priorité pour elles et eux, tandis que 5 ne le priorise pas du tout. 2 l'on fait suite au programme AFIDBA.



^{*} Ces chiffres concernent uniquement la deuxième et troisième génération d'entrepreneurs AFIDBA.

Motivations et intérêts des entrepreneurs

Les motivations de l'entrepreneur inclusif naissent soit d'une raison intrinsèque, c'est-à-dire d'une raison relevant de l'éthique individuelle et de la sensibilité de l'entrepreneur, soit d'une raison extrinsèque liée aux opportunités du marché. À noter, les entreprises ayant des motivations intrinsèques performent plus sur la plupart des indicateurs d'inclusivité.²²

En effet, les entretiens individuels réalisés avec les entrepreneurs mettent en avant des trajectoires et des histoires personnelles, qui ont été de réels moteurs dans la création de leur entreprise. Les entrepreneurs AFIDBA ont souhaité répondre à des besoins dont ils ont été personnellement témoins. De plus, on peut noter un fort attachement à la culture du pays: les entrepreneurs AFIDBA veulent agir pour leur pays; certains mettent en avant des produits locaux comme Murafa (une ligne de vêtements valorisant l'artisanat local et le Made in Africa) ou bien Ramafrique (marque de sacs d'origine ghanéenne).

Conjuguer ces deux logiques rend possible un engagement inclusif, profond facteur d'impact transformatif. Le discours des entrepreneurs d'AFIDBA suggère davantage des motivations intrinsèques plutôt qu'économiques comme moteurs de pratiques commerciales inclusives. L'omniprésence de la précarité sur les marchés africains est susceptible d'attirer des entreprises qui partagent la considération normative et emphatique de l'atténuation de la souffrance humaine.²²

Les Inclusives Business peuvent obtenir des avantages intangibles, tels qu'une meilleure réputation et une meilleure image vis-à-vis de leurs pratiques sociales et environnementales. Toutefois, en Afrique, les entreprises n'ont pas toujours intérêt à être inclusives pour renforcer leur image de marque ou pour être plus compétitives.

Dans la région, il semble que les pressions du marché pour inscrire son activité dans une démarche soutenable sont moins présentes qu'en Europe. Ce faible intérêt d'image de marque que donne la soutenabilité fait que la motivation intrinsèque domine dans la décision d'être inclusif.

En tout cas, le caractère inclusif d'une entreprise peut être un atout dans la recherche de viabilité économique, qui est l'autre objectif de l'entrepreneur. Car si l'entrepreneur inclusif est animé par une mission sociale et/ou environnementale forte, son objectif reste la profitabilité de l'entreprise pour en assurer la pérennité. Et pour cela, il a besoin de financements. Qui peuvent s'avérer plus diversifiés pour une entreprise inclusive que pour une entreprise classique. Et pour cause, un business inclusif est plus susceptible d'obtenir des financements et des subventions via des programmes comme AFIDBA, même si ceux-ci sont trop peu nombreux à ce jour.

Le GRET ou les expériences de CARE avec ses entreprises sociales et inclusives démontrent un besoin d'hybridation financière, car la maturation des business model est plus lente et demande des financements pour porter ce risque et a besoin de temps.

Par ailleurs, face au ralentissement économique des marchés traditionnels, de nombreuses entreprises établies ont commencé à explorer le potentiel du marché BoP sur les marchés émergents en tant que stratégie de croissance.²³

Autre élément à noter sur les motivations et intérêts des entrepreneurs, le fait qu'ils n'aient pas toujours conscience du caractère inclusif de leurs pratiques. Des entrepreneurs non issus de l'Inclusive Business peuvent également avoir des effets positifs sur la société en répondant à des besoins et en créant de l'emploi. Leurs employés peuvent percevoir des bénéfices comme des congés, un accès facilité aux

RECOMMANDATION 3 POUR LES ENTREPRENEURS

Favoriser et valoriser un financement hybride (public et privé) de l'entreprise

AVANTAGES DES ENTREPRISES INCLUSIVES POUR TOUTES LES PARTIES

Valeur ajoutée pour :

LES ENTREPRISES

Développement de nouveaux marchés: la forte croissance des marchés à faible revenu et les possibilités offertes par les besoins non satisfaits peuvent générer des bénéfices à long terme et une hausse des revenus.

Renforcement des chaînes logistiques: en travaillant avec les petits agriculteurs ou fabricants, les entreprises ont accès à de nouvelles filières d'approvisionnement.

Amélioration de la réputation : la présence d'avantages sociaux complets peut améliorer la réputation des entreprises, augmenter la valeur des marques et faciliter l'obtention d'autorisations pour exercer des activités au niveau local.

Rétention et incitation du personnel: un engagement en faveur d'objectifs sociaux motive les employés et aide l'entreprise à attirer des talents.

Stimulation de l'innovation : les enjeux des marchés à faible revenu favorisent une innovation qui peut également servir à d'autres marchés.

LES POPULATIONS À FAIBLE REVENU

Satisfaction des besoins: les populations ont accès à des biens et services dont elles ont besoin, notamment la nourriture et la nutrition, l'énergie, l'eau salubre et l'assainissement, le logement et les services financiers.

Augmentation des revenus: les personnes trouvent du travail, augmentent leur revenu et améliorent leurs moyens de subsistance. La baisse des prix des produits peut accroître le pouvoir d'achat relatif.

Amélioration de la productivité: l'accès à l'électricité, aux services financiers, aux services de santé, aux télécommunications, aux intrants, aux technologies et au renforcement des capacités accroît la productivité des

personnes.

Élargissement des choix: l'intégration dans les marchés formels offre aux personnes de nouveaux choix et leur permet de prendre leurs propres décisions.

Instauration d'une confiance en soi: les personnes disposant de plus de choix ont une meilleure confiance en elles et acquièrent le sentiment de contrôler leurs vies.

LES AUTRES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Les gouvernements peuvent titrer parti des intérêts privés pour atteindre des objectifs sociaux, en particulier créer des emplois pour les jeunes, augmenter les revenus et améliorer l'accès aux biens et aux services de santé de base.

Les partenaires de développement peuvent soutenir des solutions durables aptes à subsister même après l'arrêt du financement pour le développement.

Les organisations de la société civile peuvent créer des possibilités pour les membres des communautés à faible revenu qu'elles servent.

Les établissements de recherche peuvent collaborer avec les entreprises dans le cadre de recherches appliquées. Celles-ci peuvent également apporter un financement.

Les intermédiaires renforcent l'intérêt de leur rôle en apportant des bénéfices concrets à leurs membres.

Source : Adapté du PNUD, 2008, Les entreprises face aux défis de la pauvreté: des stratégies gagnantes

transports etc.

Nouvel entrepreneur ou entrepreneur adapté

à de nouveaux enjeux?

À l'heure où la question de la responsabilité de l'entreprise est un sujet de plus en plus discuté, où l'insoutenabilité environnementale et sociale des modèles économiques classiques rend à la fois l'avenir plus incertain pour les entreprises et les parties prenantes (actionnaires, gouvernements, consommateurs), l'exigence de ces dernières à leur égard et le cadre réglementaire qui se resserrent (ex : la future loi européenne sur le devoir de vigilance des entreprises et le respect des droits humains), les obligent à incorporer la soutenabilité dans leurs décisions business as usual. L'Inclusive Business pourrait être appelé à devenir le modèle dominant à long terme. Il semble être l'avenir de l'entreprenariat. « La continuité », selon les entrepreneurs d'AFIDBA.

« L'inclusive business est présenté comme un nouveau marché mais c'est la continuité. Il n'est pas une alternative, c'est plutôt l'avenir ». Fatou Mourate Sar, fondatrice de Murafa, une ligne de vêtements valorisant l'artisanat local et le Made in Africa. »

34

Dans ce cadre, les approches Inclusive Business ont vocation à se développer pour répondre à des problématiques actuelles auxquelles nos sociétés sont confrontées. Selon la chercheuse Bénédicte Faivre-Tavignot, interrogée dans le cadre de la rédaction de ce livre blanc,

« on ne peut plus imaginer faire du business sans intégrer les aspects sociaux ou environnementaux car les entreprises sont souvent responsables de l'accroissement des inégalités et contribuent à détruire la planète ».

Elle s'insurge : « c'est quelque chose d'urgent ». Les entreprises doivent également se préoccuper de leur impact sur les territoires.

L'Inclusive Business est une manière de pallier les limites des modèles capitalistes occidentaux (d'externalités négatives)* qui ont émergé à une époque où il y avait peu de régulation et moins d'enjeux environnementaux, qui sont basés sur la maximisation du profit, et qui sont responsables du dérèglement climatique, d'inégalités sociales et de l'exploitation des droits humains.

Les modèles soutenables et inclusifs en sont une alternative, donc. Ce sont des façons de mener des activités qui ont un sens commercial tout en créant des opportunités viables pour les membres des communautés locales « à la base de la pyramide ». Ces modèles permettent de les impliquer durablement dans les chaînes de valeur. Quid de la Responsabilité sociétale des entreprise (RSE)? Il ne faut pas confondre ces concepts. La RSE est bien souvent une activité plus ou moins intégrée aux activités commerciales principales, alors que l'Inclusive Business ne sépare pas cette responsabilité sociale de l'activité commerciale principale. L'amélioration des conditions de vie des populations BoP est au cœur de la stratégie commerciale des entreprises inclusives.²²

Les problématiques du développement sont complexes et chaque acteur a son rôle à jouer pour atteindre une croissance économique inclusive et soutenir les ODD.

Par exemple, promouvoir l'engagement citoyen, ce que font les différentes organisations comme Make Sense, i4Policy ou d'autres associations et ONGs. Elles militent pour une gestion différente des problèmes sociaux et environnementaux par du plaidoyer à un niveau macro-économique important. Mettre en relation ces organisations avec les entrepreneurs

inclusifs est un autre aspect important. Le monde des associations et ONGs se rapproche de ces entrepreneurs inclusifs, à travers des partenariats ou en faisant émerger des projets de développement.

L'Inclusive business se différencie au sein du secteur de l'entrepreneuriat par son idée de pérennité sur tous les plans : durée dans le temps, développement de son activité économique, création d'une chaîne de valeur, impact social et/ou environnemental durable...

LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRENEURS INCLUSIFS

Financement

- ✓ Utiliser le financement participatif : associer des réductions ou des bons d'achat pour les personnes participant au financement de l'entreprise.
- ✓ Diversifier les sources de financement

Distribution

- ✓ Démarcher des grands groupes et des plateformes de vente en ligne
- ✓ Raccourcir les chaînes d'approvisionnement
- ✓ Diversifier les fournisseurs
- ✓ Créer des partenariats avec des structures de marketing social
- ✓ Pour des projets agricoles, faire du profiling de personnes qui pourraient coacher les agriculteurs et être rémunérées

Inclusion des BoP/populations vulnérables

- ✓ Trouver plusieurs segments de marché : un même produit peut être vendu à des BoP et à des personnes plus aisées, et pas pour les mêmes raisons
- ✓ Avoir une politique de relations humaines adaptée lorsque les BoP sont intégrés en tant qu'employés. Créer des formations par exemple

Marketing/communication

✓ Valoriser le savoir-faire des populations cibles directement au travers des produits

Produits et services

- ✓ Avoir son propre outil de production permet de créer de nouveaux produits
- ✓ Ne pas être trop confiant et présupposer que tout le monde va être attiré par son produit ou service
- ✓ Adapter son prix au marché pour s'assurer une clientèle tout en ayant une offre qui permet de créer de l'impact
- ✓ Avoir un produit flexible pour les populations cibles
- Soutenabilité
- ✓ Adresser les freins à l'activité des populations ciblées (ex : prêt de matières premières pour permettre à des micro-entrepreneuses de faire des étoffes)
- ✓ Impliquer les autorités locales pour obtenir ou créer des certifications par exemple
- ✓ Innover sur les produits pour les rendre plus durables et pérennes

Gouvernand

- ✓ Permettre aux populations ciblées d'être autonomes, en particulier dans la gestion de leur entreprise, ce qui passe par la mise en place de formations
- ✓ Si le modèle est hybride, mettre en place un conseil consultatif pour les parties non lucratives et un conseil d'administration pour la partie lucrative

Réseau

✓ Répondre à des appels à projet en collaboration avec d'autres organisations et types d'acteurs (Universités, ONGs...)

Innovations

- ✓ Rester à la page des innovations et se préparer pour faire évoluer les produits grâce à la recherche et développement
- ✓ Pousser des approches créatives
- ✓ Investir dans la recherche

^{*} Situation dans laquelle un agent économique provoque par son activité des effets négatifs sur la société. Exemple : un agriculteur qui utilise des néonicotinoïdes qui tuent les abeilles.

02. Deux outils

pour démultiplier les forces des entreprises inclusives

L'évaluation d'impact : définition et mesure

Mesurer son impact social et /ou environnemental est important pour les entreprises inclusives. Cela va leur permettre de renforcer leur inclusivité, et à fortiori leur rentabilité sur le moyen – long terme et d'être plus résilientes face à des situations de crise telles que la Covid-19. Cependant, cela reste un défi à mettre en œuvre sur le terrain.

Définitions et méthodologie

Comment définir la notion d'impact social/ environnemental ? Il existe plusieurs définitions de l'impact social et plusieurs concepts lui sont reliés. 24 Nous retenons qu'il s'agit de l'ensemble des changements positifs et négatifs d'une action qui cherche à répondre à un besoin social sur ses différentes parties prenantes (clients, salariés, prestataires etc.), sur son territoire et sur la société de manière générale. 25 L'ambition d'impact social / environnemental peut être présente dès la raison d'être de l'entreprise et intégrée à son modèle d'affaire. Celle-ci n'est pas systématiquement incluse.

RAISON D'ÊTRE

GOUVERNANCE & CULTURE

MODÈLE D'AFFAIRES

CHAÎNE DE VALEUR

PRATIQUES RESPONSABLES (RSE)

ACTIONS PHILANTHROPIQUES

FAIBLE

Figure 1 - Niveaux d'intégration de l'impact social

Selon le PNUD,²⁵ en Afrique, les modèles d'affaires inclusifs sont justement construits afin d'avoir un impact social et/ou environnemental.

Qu'est-ce que l'évaluation d'impact social?

L'évaluation d'impact social c'est le fait de comprendre et mesurer les changements sur le plan économique (emplois,), social (amélioration des conditions de vie, autonomisation des femmes) et sociétal (lien social, égalité des chances), liés à l'activité de l'entreprise sociale.

L'une des références en la matière, sont les études scientifiques comme les expérimentations aléatoires (RCT)²⁶ qui répondent aux attentes de robustesse scientifique pour démontrer la causalité. Il y a bien entendu d'autres façons de collecter des « preuves ». CERISE et KIMSO, deux spécialistes de l'évaluation d'impact, portent une attention particulière aux résultats de changements.²⁷ Leur démarche est d'aller

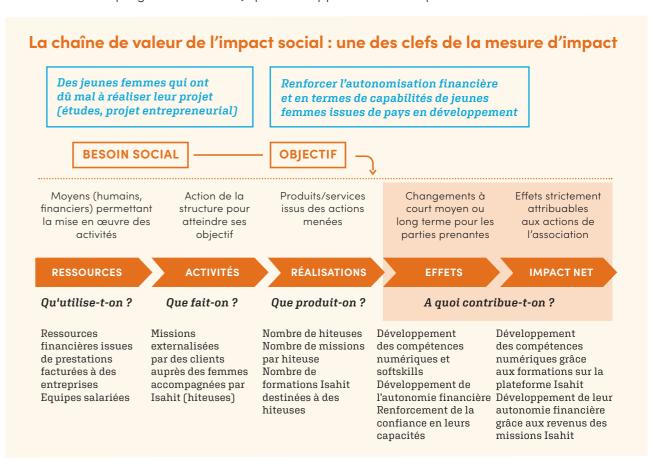
au-delà des premiers résultats, c'est-àdire les activités réalisées pour mesurer les changements tels qu'ils sont perçus et vécus par les bénéficiaires.

En mesurant concrètement ces changements, ils souhaitent guider la prise de décision, basée sur les données de résultats collectées auprès des bénéficiaires, analysées et utilisées dans le pilotage stratégique de l'organisation.

Cette évaluation d'impact repose dans les deux cas sur un travail d'analyse de terrain auprès des différents acteurs pour leur permettre de mieux comprendre leur impact et d'aider à la prise de décision.

Leurs visions se complètent et se rapprochent. Dans les deux cas, le processus mis en avant vise à comprendre, objectiver, et rendre compte. Leur but : améliorer et développer l'impact social de l'entreprise.

Exemple ci-dessous de la chaîne de valeur de l'impact social de l'entreprise Isahit (entreprise inclusive hors programme AFIDBA) qui a fait appel au cabinet spécialisé KIMSO :



Source : Credo, Boîte à outils pour entrepreneures et entrepreneurs d'impact, Intégrer l'impact social au cœur des stratégies et décisions d'entreprise, 2020 https://www.credoimpact.com

Méthodologie : comment mesurer son impact ?

Momar Fall, entrepreneur AFIDBA, directeur général de La Case Solaire, qui milite pour l'accès à l'énergie et l'inclusion financière au Sénégal, évoque le besoin d'accompagnement des entrepreneurs afin de maîtriser les outils d'évaluation d'impact : « Nous avons un impact dans la vie des populations que nous servons, l'accès à l'énergie permet d'assurer la production des paysans, de permettre aux enfants d'étudier, mais il nous faut pouvoir le démontrer, c'est important de mesurer l'impact, mais il nous faut de l'accompagnement ».

Quels outils ? Il existe différentes méthodologies d'évaluation d'impact proposées par différents acteurs. Exemple avec deux d'entre eux, CERISE et Kimso. Créée en 1998, CERISE est une association qui travaille avec des acteurs de l'écosystème inclusif dans le but de co-créer des normes sociales et des outils d'évaluation sociale gratuits pour tous et propose des services de conseil. Kimso est un cabinet spécialisé en évaluation d'impact, dont l'objectif est de transmettre des connaissances et d'outiller les acteurs pour les autonomiser dans leur démarche d'évaluation d'impact. D'autres outils existent également : des outils par d'autres acteurs comme le Global Impact Investing Network (GIIN) ou encore le SDG Action Manager développé par B Lab et le Pacte mondial de l'ONU. À chaque entreprise de choisir la méthode la plus adaptée à ses besoins (coût, temps...).

À concéder toutefois, ces outils ne sont pas toujours accessibles, faciles d'utilisation et maîtrisés par les entrepreneurs, qui peuvent les percevoir comme complexes et difficiles à mettre en œuvre. Côté chiffres, 11 entrepreneurs déclarent mesurer leur impact auprès de leurs bénéficiaires. Soit la majorité des entrepreneurs ayant répondu au questionnaire de l'évaluation finale. 9 ne le font pas encore mais souhaiteraient le mettre en place prochainement.

Plus largement, l'ensemble des entrepreneurs AFIDBA ont conscience d'avoir un impact sur des populations visées sans le mesurer concrètement. L'enjeu est donc de rendre accessibles ces outils. Par ailleurs, comme le rappelle l'AVISE, 28 l'évaluation révèle une tendance partielle de la réalité et il faut admettre que tout ne se mesure pas.

Comment choisir une méthode adaptée aux ressources de son entreprise et à ses objectifs ?

Avant même de faire le choix d'une méthode, Kimso et CERISE recommandent à l'entreprise de clarifier sa mission sociale / environnementale. Il faut que l'impact qu'elle recherche vraiment, la réponse au besoin social qu'elle souhaite apporter et les ressources à sa disposition pour y arriver, soient clairs. Au-delà de clarifier le besoin social, l'entreprise doit être au clair sur la finalité de son évaluation : dans quel objectif ? quelles sont les questions auxquelles elle souhaite que l'évaluation apporte une réponse ?

Exemples de méthodes à mobiliser selon les finalités de l'évaluation

FINALITÉ DE L'ÉVALUATION

SUIVRE

Produire de l'information régulière sur les résultats attendus de mon action

COMPRENDRE

Comprendre le changement observé via mon action et les facteurs explicatifs potentiels

PROUVER

Prouver que le changement est attribuable à mon action

VALORISER

Donner une valeur au changement suscité par mon action

EXEMPLES DE **MÉTHODES**

Suivi de tableaux de bords
Suivi d'Indicateurs, indices, notations
Référentiels d'indicateurs partagés
Standards et normes nationaux ou
internationaux
(exemple : objectifs de développement
durable)

Cartographies des parties prenantes Cartographies des impacts Analyses qualitatives (enquêtes, entretiens, groupes de parole, observations, etc.) Revue de littérature

Analyses d'attribution (analyses avant-après, études contrefactuelles, etc.) Analyses de contribution

Démarches de monétarisation (retour sur investissement social, coûts évités, etc.) et coûts-bénéfices Démarches d'évaluation contingentes

Inspiré de :

Avise, Fidarec, Improve (2021) Cahier pratique « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques »⁴⁵ Stievenart, E., Pache, A-C, (2014) « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, n° 331

Le tableau ci-dessous liste de manière non exhaustive des outils existants dont les entrepreneurs peuvent disposer afin d'évaluer leur impact.

Le choix d'un outil est un moyen, et ne représente pas une fin en soi ; ces outils sont tous différents et leur utilisation varie en fonction des besoins et des activités de l'entreprise. Cependant, ils peuvent représenter des premières pistes pour les entrepreneurs souhaitant formaliser leur mesure d'impact.

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de référentiel commun pour la mesure de l'impact social ou environnemental dans le secteur de l'inclusive business et de l'investissement à impact.

Exemples d'outils ou méthodes

(liste non-exhaustive)

Méthode ou outil de mesure d'impact	Objectif(s) et champ d'action	Informations collectés (exemples)	Indicateurs (nombre et type)	Ressources	Accès
Gestionnaire d'action SDG (sustainable levelopment goals) du B Lab et du Pacte Mondial des Nations Unies	Outil d'auto- évaluation destinée aux entreprises afin de les aider à mesurer et gérer leur impact dans le but de répondre aux ODD	Le gestionnaire d'action SDG Action est divisé entre un "Module de base" qui fournit un point de départ pour les utilisateurs, puis des modules pour chaque objectif de développement durable, de l'objectif 1 à l'objectif 16.	Le gestionnaire se base sur la liste d'indicateurs sous-jacents aux 169 cibles des 17 ODD, pondérée vers des indicateurs quantifiables d'« impact ».	https://www. unglobalcompact. org/take-action/ sdg-action- manager	Création du compte gratuite
MetODD-SDG de CERISE	Outil destiné aux entreprises pour mesurer leur contribution aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU. MetODD-SDG propose un nombre limité d'indicateurs opérationnels simples adaptés à la plupart des situations, organisés selon six catégories, du plus complexe.	Informations relatives à la portée de l'organisation (clients et produits): "Nombre de personnes uniques clientes de l'organisation au cours de l'année fiscale"; l'accessibilité (prix): "Montant moyen des prêts décaissés par l'organisation au cours de l'année fiscale"; la satisfaction: NPS, taux d'effort; les changements: "% de bénéficiaires déclarant avoir perçu une amélioration de leur niveau de vie"; l'impact (indicateurs nationaux macro- économiques).	Une liste d'indicateurs standards couvrant 73 Cibles et 16 des 17 ODD, alignés sur les normes internationales, y compris le catalogue IRIS+ d'indicateurs de performance généralement acceptés.	https://cerise-spm. org/metodd-sdg/	Gratuit

Méthode ou outil de mesure d'impact	Objectif(s) et champ d'action	Informations collectés (exemples)	Indicateurs (nombre et type)	Ressources	Accès
Social Business Scorecard (SBS) de CERISE	Un outil d'auto- évaluation pour permettre aux entreprises sociales de se confronter à des pratiques considérées comme fondamentales pour la mise en œuvre de leur mission. SBS permet aux entreprises de générer des données pour piloter leur activité, affiner leur stratégie sociale et prendre des décisions éclairées, renforcer leurs pratiques et la satisfaction de leurs bénéficiaires.	Des informations sur les pratiques de gestion quotidiennes de l'entreprise sociale. Exemples : "L'organisation répond aux enjeux environnementaux grâce à une stratégie formalisée."	53 indicateurs de performance sociale contenus dans le questionnaire, qui analysent les pratiques de gestion de l'entreprise	https://cerise- spm.org/sbs/ ressources- sbs/	Gratuit
VALOR'ESS de l'UDES	Outil de mesure d'impact social dans une démarche d'amélioration pour les entreprises de l'ESS. Les principaux angles sont : - Objectiver le mode de gestion - Mesurer les externalités positives -Valoriser le bénéfice social des activités -Interroger le modèle socio-économique - Intégrer la mesure d'impact aux activités	Développement des savoirs, développement savoir-faire, développement savoir être, amélioration bien être, développement utilisation services, santé, production durable, insertion professionnelle, développement/maintien autonomie, réduction des inégalités, changement de comportements, changements d'attitudes	3 types d'indicateurs (impact, résultats, performance) 43 indicateurs ré- partis en 13 dimen- sions sociales.	https://www. valoress-udes. fr/mesu- rer-votre-im- pact-so- cial-presen- tation	Payant
IRIS+ du GIIN	Méthode destinée aux investisseurs pour mesurer et gérer leur impact afin d'atteindre une cohérence entre déclarations et per- formances et pour leur fournir des points de références et des pra- tiques claires à réaliser.	Calculs et valeurs qualitatives se concentrant sur les performances sociales, envi- ronnementales et financières d'un investissement.	Un catalogue en ligne de mesures IRIS, articulées au- tour de 5 dimensions (Quoi, Qui, Combien, Contribution et Risque)	https://iris. thegiin.org/ standards/	Création du compte gratuit et catalogue gratuit
SROI par le SROI Network (Social Value UK)	Destiné aux investis- seurs cherchant à aller au bout de la chaîne de valeur des impacts à travers le calcul d'un SROI, c'est-à-dire un retour social sur inves- tissement	Les changements sociaux, envi- ronnementaux et économiques. Ils sont convertis en valeur monétaire et parfois en ratio coûts/bénéfices		https://www. avise.org/ sites/default/ files/atoms/ files/20140204 /201105_Es- sec_GuideS- ROI.pdf	Méthode gratuite

Le cadre des ODD est un référentiel commun qui peut s'avérer intéressant. Reconnu par les gouvernements et un grand nombre d'acteurs, il rassemble l'ensemble des entrepreneurs et investisseurs à impact.

Cependant, ce cadre de référence présente certaines limites. La première est que ces ODD sont des objectifs sociaux macro-économiques au niveau national et international-nombreux - 169 cibles et 284 indicateurs - alors que les entrepreneurs inclusifs privilégient, quant à eux, quelques indicateurs clés micro-économiques ainsi que les résultats de leurs activités. CERISE apporte à ce titre un outil intéressant : MetODD-SDG (voir tableau des outils).

Kimso nuance la pertinence de l'utilisation des ODD; ce sont des indicateurs de réalisation qui ne rendent pas compte des effets provoqués par l'activité de l'entreprise sociale.

RECOMMANDATION 19 (FINANCEURS)

Travailler à une
harmonisation des
outils d'évaluation des
investisseurs à impact, les
fonds ou business angels
afin de rendre l'accès à
ce type de financement
plus accessible pour les
entrepreneurs

Apports & défis de la mesure d'impact social à l'inclusive business

L'évaluation d'impact est une aide à la prise de décision. Mesurer l'impact doit être une intention de l'entrepreneur afin de valoriser une démarche plus opérationnelle et adaptée au terrain. Il convient donc d'identifier les objectifs et les contraintes spécifiques à ce terrain, par souci de pertinence des services proposés.

Évaluer son impact est une nécessité pour les entrepreneurs inclusifs ainsi que les investisseurs à impact. Ils ont par nature, besoin de mesurer l'impact de leurs activités ou de leurs investissements afin d'identifier l'efficacité de leurs missions sociales.³⁰

Exemples d'apports de la mesure d'impact identifiés par les acteurs de l'écosystème

- ✓ Améliorer l'inclusivité du business model
- ✓ Ajuster sa recherche de rentabilité et d'impact social
- ✓ Augmenter la visibilité de l'inclusive business et de ses objectifs
- ✓ Rechercher des investisseurs

Le panel de discussion #5 a permis d'identifier les principaux obstacles auxquels les entrepreneurs font face lorsqu'ils souhaitent mesurer leur impact. Le premier relève des ressources humaines et logistiques : mesurer son impact nécessite du temps afin de préparer et de réaliser des entretiens ; cela nécessite également des ressources humaines formées.

Le second concerne les barrières linguistiques. Le fait que parfois, l'évaluateur d'impact ne parle pas la langue locale peut créer des incompréhensions entre lui et les bénéficiaires. Exemple concret : faire la différence entre « ce qui a changé pour moi » et « qu'est-ce que je gagne ». Enfin, malgré les financements possibles, le coût requis pour mesurer son impact reste souvent important.

Pour faire face à ces défis, les acteurs des panels #1 et #5 ont dégagé quelques conseils et bonnes pratiques à destination des entrepreneurs :

Comment collecter puis exploiter les données ?

Au-delà de déterminer en interne les objectifs souhaités, les entrepreneurs doivent clarifier et justifier leurs recours à la mesure d'impact vis-à-vis des populations ciblées par les questionnaires; cela permettra d'être plus inclusifs, d'éviter la collecte de données inutiles et d'augmenter le taux de réponses. Ces données peuvent être segmentées et croisées entre elles : anciens/nouveaux clients, genre des clients, ruraux/urbains, données de satisfaction etc. Par ailleurs, il est nécessaire de bien prendre en compte le contexte local et de bien définir un cadre. Le suivi de l'évaluation d'impact peut être réalisé par le biais d'un tableau de bord, permettant d'avoir une vision d'où en est l'entreprise et de l'évolution de ses objectifs.

Un travail collaboratif?

Les entrepreneurs peuvent également nouer des partenariats : Kitambaa a mis en place un conseil consultatif afin de rédiger une action learning project. Il peut être intéressant également de s'adresser à d'autres entreprises du même secteur que soi et qui ont plus d'expériences pour avoir leurs observations et recommandations à ce sujet.

Les effets négatifs ?

Souvent destinée à attirer les investisseurs, l'évaluation d'impact intègre rarement l'impact négatif. Cependant, être en mesure d'identifier les effets négatifs provoqués par son entreprise est le meilleur moyen de les diminuer et d'améliorer son impact.

Les suggestions de Kimso pour les entrepreneurs

- ✓ Définir en amont sa théorie du changement ('ce que l'on souhaite changer pour les parties prenantes)
- ✓ Identifier quelques indicateurs de réalisations et d'impact pour piloter et rendre des comptes
- ✓ Ne collecter que des données qui seront utiles pour donner à voir l'impact social et vous permettre d'améliorer l'action
- ✓ Ne pas chercher à tout mesurer d'un coup et se concentrer sur un périmètre réduit (une activité, une partie prenante...) pour commencer
- ✓ Ne pas négliger le temps nécessaire à l'évaluation de son impact social
- ✓ Être transparent sur sa démarche
- ✓ Utiliser les bons outils et le bon mode
- de collecte en fonction des publics visés
 (l'utilisation du digital n'est pas toujours
 pertinente)

Les suggestions de Cerise pour les entrepreneurs

- ✓ Intégrer la mesure des résultats de manière progressive dans le système d'information et de pilotage de l'activité ✓ Lier les données à des aspects
- utiles à la prise de décision.
- ✓ Inciter les investisseurs à investir pour la mesure d'impact des entrepreneurs
- ✓ Soutenir le développement de ressources locales (ex : SPM Pro Network)³¹ pour rendre la mesure d'impact plus accessible

Quelles sont les finalités du digital ?

Introduire le digital au sein de son entreprise a des avantages pour les entrepreneurs allant de l'accès à l'information (études, personnes ressources), à l'accès au financement (réseau de financement locaux ou internationaux, mobile banking etc.), en passant par la simplification de processus (inventaires, mise en relation client-fournisseurs etc.).35

C'est la raison pour laquelle, tout naturellement, comme les États des 4 pays AFIBDA qui ont fait du numérique une priorité et un facteur de croissance économique, le programme AFIBDA s'est doté d'une composante digitale importante, variant en fonction des besoins de l'activité de l'entreprise. Les entrepreneurs, et plus spécifiquement les entrepreneurs AFIDBA disposent de plusieurs outils numériques.

Les panels de discussion et les entretiens menés avec les entrepreneurs AFIDBA ont permis de dégager une liste non exhaustive de ces différentes ressources numériques et leur finalité selon l'usage fait par les entrepreneurs inclusifs.

LE DIGITAL:

ses atouts et points de vigilance

Le numérique est un moyen de répondre aux objectifs de développement durable. En effet, le mobile money (paiement mobile ou compte bancaire mobile) permet d'améliorer l'inclusion financière. Les solutions d'e-éducation permettent à la jeunesse de s'émanciper, les médias et plateformes en ligne encouragent l'accompagnement de la transition démocratique et citoyenne et la gestion optimisée des ressources et des usages³² favorisent la protection de l'environnement et l'accompagnement de la transition écologique et énergétique.

Mthuli Ncube, économiste et vice-président de la Banque Africaine de Développement met en avant l'importante contribution des TIC dans la transformation des économies africaines³³ :

« Nous avons assisté dans toute l'Afrique à l'émergence d'un potentiel et d'une occasion à saisir grâce à l'entrepreneuriat axé sur la technologie, surtout auprès des jeunes gens. Les TIC jouent un rôle important pour la transformation des économies africaines »

Le digital relève d'une transformation des modèles d'entreprises, passant par « (...) la mise en place de plateformes, des chaînes d'approvisionnement virtuelles et intégrées, de l'innovation financière, l'automatisation, la Big Data et l'intelligence artificielle ».³⁴

Finalités	Apports	Outils utilisés	Exemples AFIDBA
Commerciale	Aller au-delà du marché local Atteindre plus de clients et de fournisseurs Soutenir la redevabilité	Plateforme de vente en ligne, WhatsApp	L'activité de We Beber repose sur une plateforme de e-commerce permettant aux tisseuses marocaines de mettre en vente leur travail.
Communication externe	Augmenter la visibilité de l'entreprise Former des réseaux d'acteurs Atteindre plus de clients et de fournisseurs Augmenter la visibilité de l'Inclusive Business auprès des acteurs institutionnels (Plaidoyer)	Sites internet et réseaux sociaux	TAAG-AT a créé une plateforme virtuelle et multiface en ligne permettant de connecter les différents acteurs de l'emploi ensemble. La plateforme possède différentes interfaces, destinées chacune à un type d'échange : TAAG-AT Academy et TAAG-AT Carreer.
Communication interne	Faciliter le dialogue avec les populations cibles Renforcer l'inclusion et adapter son offre en fonction des retours potentiels des populations ciblées Changer rapidement Diminuer les difficultés liées à la distance	WhatsApp	Malaika's garden fait passer un questionnaire via le groupe WhatsApp des parents, réalisé sur google form ou par écrit en forme physique auprès de tous les élèves. Il donne des éléments de réponses pour améliorer les pratiques éducatives.
Fournir un service	Permettre l'accès des services dont les populations cibles sont privées	Plateforme en ligne, application mobile	Le Manifeste développe une biblio- thèque numérique pour la mettre à disposition des personnes vivant dans les zones rurales ou isolées du Maroc. Grâce à la dimension digitale, l'entrepreneur valorise le marché de l'édition marocain, actuellement en déclin. Son offre numérique lui permet d'atteindre des populations issues de zones où les bibliothèques et les librairies sont peu nombreuses.

Cette dimension digitale donne plus encore les moyens à l'entrepreneur de s'adapter aux contextes, et d'élargir son champ d'actions auprès de populations variées. Pour l'OCDE, les plateformes en ligne sont sources de croissance pour les PME, se lançant dans le numérique.

L'impact sur leur productivité est d'autant plus important si l'entreprise est petite. Et pourtant, toujours selon l'OCDE, il s'avère qu'aujourd'hui, ce sont les grandes entreprises qui ont davantage adopté les plateformes en ligne dans leur mode de fonctionnement.³⁶

Au Sénégal, le Ministre du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) a lancé en 2020 deux plateformes nationales en ligne https://ecommercesenegal.sn/ et https://www.consommonslocal.net/infosutiles/ qui agissent comme des portails pour identifier des sites de e-commerce et faciliter la digitalisation des entrepreneurs. Elles ont pour but de promouvoir des produits locaux sénégalais.

Dans la même idée d'être un facilitateur de marché, l'application Chomoka a pour but premier de faciliter l'inclusion financière des populations vulnérables, en digitalisant et développant ses aspects « market place ». L'application favorise le fonctionnement des Associations d'Epargne Crédit Villageoises (AVEC) malgré les restrictions sanitaires liées à la pandémie Covid-19. L'utilisation de cette application par CARE consiste à diffuser des informations et de proposer de nouveaux services tels que des bons électriques, des

informations sur les services de santé et de lutte contre les violences faites aux femmes, des informations sur l'accès aux intrants agricoles et aux produits/services financiers, ainsi que sur les moyens et les lieux d'accès aux articles d'hygiène et aux denrées alimentaires essentielles. Par la suite, l'objectif est que l'application développe son rôle d'intermédiaire entre les institutions et les femmes à faibles revenus.³⁷

En somme, le numérique peut **contribuer à** l'innovation, au partage du savoir comme dans le cas du Manifeste, au profit de la rentabilité et de la mission sociale et/ou environnementale de l'entreprise inclusive. (Voir tableau ci-dessus).

Intégrer la dimension digitale aux activités de son entreprise, nécessite des efforts de la part des entrepreneurs afin de trouver l'utilisation du digital la plus adaptée aux activités de leurs entreprises. Un rapport de Centre pour la Croissance Inclusive (CFI), de MasterCard,³⁴ sur d'autres zones géographiques note : « Il est clair que l'accélération numérique ne s'impose pas partout. (...) les plus petites entreprises ne passent pas toutes au numérique. »

L'utilisation du digital peut-elle exclure les populations BoP?

L'usage du numérique ne doit en aucun cas se faire aux dépens de la dimension inclusive de l'entreprise. Pour cela, les entrepreneurs doivent avoir une attention toute particulière envers les moyens dont disposent les populations BoP tout au long de la chaîne de valeur. Cet aspect s'est retrouvé dans les choix de sélection des entreprises AFIDBA. Le projet était construit autour de la dimension digitale et inclusive. Dans cette optique, avoir une page Facebook par exemple était suffisant pour pouvoir être sélectionné.

La plateforme Do4Africa, ciblant les innovations et les Inclusive Business ayant un volet digital, note qu'aujourd'hui les facteurs les plus importants en matière d'inclusion numérique sont les questions d'infrastructures, de couverture, de coût abordable pour toutes et tous et le besoin d'apprentissage. Ces enjeux ont été également soulignés par les acteurs interrogés dans le cadre de ce livre blanc. Plusieurs questions en découlent :

Dans quelle mesure les populations cibles de l'entreprise ont-elles accès au numérique ?

Quelle est la qualité et le coût de la couverture internet dans les territoires d'intervention de l'entreprise ?

Le numérique apparaît comme un outil accessible, qui ne cesse de s'étendre : en 2019, la planète comptait près de 5 milliards d'usagers mobiles et 3 milliards d'usagers internet.³² Cependant, cette accessibilité n'est pas toujours vraie concernant les populations BoP. Ces dernières ne possèdent pas toujours des smartphones ou des ordinateurs. La question du coût du numérique et de sa place dans le budget d'un ménage vulnérable doit aussi être

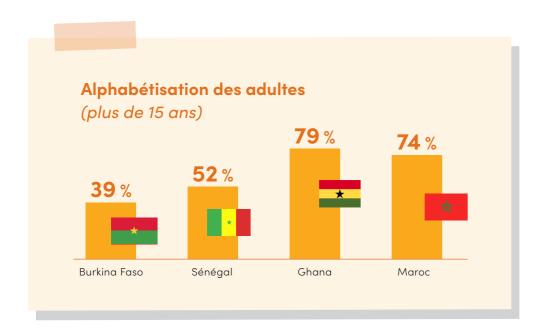
considérée. De plus, les pays d'interventions du programme AFIDBA ont encore une grande partie de leur territoire peu couvert par le réseau internet.

L'entreprise AFIDBA, GST Avicole, qui propose une application simple et efficace pour le pilotage de l'activité avicole des petits et moyens aviculteurs, a été confrontée à cette problématique. Entreprise spécialisée dans la gestion des déchets avicoles, elle propose une solution en ligne pour les éleveurs. Cependant, ces derniers vivent dans des zones dépourvues de couverture internet. L'enjeu pour l'entreprise a donc été de convertir son logiciel destiné aux ordinateurs en logiciel pour smartphone utilisable sans connexion.

Et quels sont les outils numériques dont ces derniers disposent ?

Afin de pallier le manque de ressources numériques, plusieurs solutions s'offrent aux entrepreneurs telles que l'utilisation des codes USSD compatibles avec des téléphones plus anciens et fonctionnant par SMS. Par ailleurs, les entrepreneurs peuvent et doivent parfois développer des structures d'accompagnement et des activités de formation aux outils numériques à destination des populations BoP.

Chifae, une entreprise inclusive dans le domaine médical, s'est donné pour mission de faciliter l'accès aux soins pour les particuliers à travers une application numérique. L'entreprise souhaite mettre en place des points relais en créant des partenariats avec des espaces équipés de smartphones ou d'ordinateurs de façon que les populations non équipées de ces outils puissent bénéficier de ces services dans ces endroits.



Comment l'alphabétisation du pays d'activité impacte l'entreprise ?

De plus, le taux d'illettrisme reste important au sein des populations BoP. À nouveau, l'entrepreneur doit donc faire preuve d'adaptation dans son usage du numérique. Par exemple, selon le contexte et le pays, favoriser une communication visuelle avec peu, voire pas de textes.

Ou, comme le relève MasterCard³⁸ à travers ses projets : ne pas faire du « tout digital » pour soutenir les TPME en matière de formation.

Un manque de compétence numérique peut également s'observer au sein de l'entreprise. Cela souligne l'importance des formations internes au TIC.³⁶ Conseils pour les entrepreneurs inclusifs: Renforcer l'inclusion numérique des populations, en particulier les populations BoP par le biais de formations aux outils numériques

Conseils pour les entrepreneurs : Utiliser des codes USSD compatibles avec des téléphones plus anciens et fonctionnant par sms

Conseils pour les entrepreneurs : Utiliser une communication visuelle avec peu de textes afin d'atteindre les populations illettrées

Mastercard souligne également l'importance du digital afin de créer une économie collaborative, notamment par le biais de plateformes en ligne utilisées par les acteurs de l'Inclusive Business. Cette digitalisation est une riche source d'information, qui peut modifier la manière dont l'écosystème de l'Inclusive Business interagit.38 Cependant, malaré l'initiative de la plateforme Do4Africa, il n'existe pas de recensement d'informations et de bases de données partagées. Ce manque fait écho aux besoins des investisseurs d'avoir accès aux données et informations afin d'être en mesure de percevoir les risques d'investissement dans des entreprises.39

Des entreprises plus résilientes face aux crises

Facteurs de résilience et exemple de la pandémie

La pandémie mondiale du Covid-19 a révélé notre dépendance à l'égard des chaînes de valeur complexes pour des biens essentiels, tels que les médicaments et les équipements de protection ; face à un tel choc, une entreprise inclusive peut plus facilement se relever, ayant mis en place des chaînes de valeur plus courtes et pouvant ainsi relocaliser la production dans une autre partie du pays ou même changer de type de produit. Le fait d'avoir misé sur des partenariats solides dans leurs chaînes d'approvisionnement et d'avoir impliqué les travailleurs dans la co-construction de leurs entreprises sont également des facteurs de résilience.

Cette capacité de rebond permet à l'entreprise de ne pas remplacer un problème par un autre problème ; ne pas abaisser ses normes environnementales ce qui risquerait d'entraîner une pollution accrue de l'environnement local et plus d'émissions, aggravant ainsi la crise climatique par exemple.

L'innovation est également un aspect clé de la force de résilience d'une entreprise inclusive. À nouveau la pandémie a entraîné des conséquences variées en fonction des secteurs d'activité.

Certaines ont été gravement touchées (secteurs textiles, production de vêtements etc.) et d'autres ont pu accélérer leur modèle (e-commerce). Mais globalement les Inclusive Business innovants ont su rebondir.

L'utilisation du digital, privilégiée par le secteur de l'Inclusive Business, a permis de s'adapter et de trouver de nouvelles solutions pour faire perdurer les activités. Au moment de l'étude sur les PMEs dans l'économie des plateformes en ligne de l'OCDE* en période de COVID-19, les plateformes en ligne ont ouvert de nouveaux canaux de vente et d'approvisionnement pour les PME et ont facilité leur accès à de multiples types de réseaux numériques qui pourraient être essentiels à la survie et à l'expansion des PME existantes et naissantes - en fournissant des ventes en ligne, des capacités de télétravail et plus encore.36

Au-delà du digital, la crise a dévoilé le besoin d'être flexible dans la manière dont est gérée l'entreprise afin de faire face aux problématiques de trésorerie. Cela a démontré l'importance de **diversifier les** activités et les sources de revenus.

EGALITE DE GENRE POUR REPONDRE AU COVID⁴⁰ -

La crise sanitaire a eu également de lourdes conséquences sur les femmes, et plus précisément sur les travailleuses du secteur informel. Surreprésentées dans celui-ci, elles n'ont pas pu profiter des aides gouvernementales déployées telles que les allègements fiscaux ou le chômage, creusant les inégalités de genre. Elles sont 740 millions de femmes à avoir été touchées par la crise, selon CARE.

L'ONU Femme et CARE mettent ainsi en avant l'importance d'œuvre pour l'égalité des genres, comme réponse à la Covid-19.

L'Inclusive Business, et plus spécifiquement les entreprises AFIDBA peuvent apporter des solutions concrètes à ces problématiques, formalisant par exemple les activités des femmes, et leur donnant accès à des avantages et à des formations etc. « Si cette chance est manquée, la crise ne fera que renforcer les inégalités existantes et faire reculer des décennies de progrès en matière de justice et de droits des femmes et des filles. Sans une forte concentration sur le genre dans la réponse politique, l'impact économique du COVID ruinera et coûtera des vies. La reprise doit accorder la priorité à l'égalité des sexes, en offrant aux femmes des chances égales et une voix égale », rapporte Mareen Buschmann, spécialiste des politiques de CARE International UK sur l'autonomisation économique des femmes.⁴¹

^{*} Cette étude concerne les pays de l'OCDE (soit près d'une trentaine de pays ; toute l'Europe occidentale et l'Amérique du nord, plus le Japon, l'Australie, la Nouvelle–Zélande, la Corée et certains pays d'Europe centrale (République tchèque, Hongrie, Pologne) le Chili, la Slovénie, Israël, et l'Estonie)

Rôle social de l'Inclusive Business en cas de crises

En temps de crise, les entreprises inclusives ont un rôle crucial dans les écosystèmes africains. C'est la raison pour laquelle il est d'autant plus important pour l'entrepreneur inclusif de réfléchir au rôle qu'il souhaite donner à son entreprise.

Flexible, adaptable et mieux armé pour résister aux chocs, il peut s'avérer plus réactif que l'État. C'est d'ailleurs ce qui a été observé au Sénégal par l'entreprise Kitambaa, qui donne accès à des kits d'hygiène menstruelle. Elle a pu constater un manque de réponse d'urgence de la part du gouvernement sur cette problématique pendant la crise du Covid-19.

À l'instar de cette start-up et pour répondre à ce manque de la part des institutions, les entreprises inclusives ont renforcé leurs initiatives innovantes à impact social et environnemental pendant la pandémie.

Premier argument à mettre en avant : le fait de donner aux populations BoP des ressources et des perspectives d'activités stables, notamment pour les fournisseurs et les distributeurs, améliorant leurs conditions de vie.

C'est ce qui va permettre à ces populations de bénéficier des initiatives des gouvernements en cas de crises, qu'elles soient globales, locales, économiques ou sanitaires.

Deuxième chose, mettre en avant que du fait de leur mission sociale et de leur proximité avec les communautés, les entreprises inclusives peuvent s'adapter pour atteindre des populations isolées (ex : formation, adaptation des services ou produits, distribution jusqu'au dernier kilomètre...), ou offrir des biens et services essentiels. Les entreprises inclusives proposent ainsi un accès à ces services sur le long terme, et de meilleures qualités pour les clients BoP.

RECOMMANDATION 1 —— (POUR TOUS LES ACTEURS)

Promouvoir les
impacts sociaux et
environnementaux
des entreprises
inclusives auprès des
gouvernements des pays
AFIDBA par des actions de
plaidoyer multi-acteurs

Aussi, leur connaissance des besoins des populations BoP leur permet de faire remonter aux pouvoirs publics les lacunes de leurs politiques et ainsi proposer des solutions pour les combler.

Autre argument pour expliquer aux gouvernements l'apport social et environnemental des entreprises inclusives : les activités et les services fournis par un éventail d'organisations de l'écosystème par exemple dans le secteur de la santé, les services sociaux et l'insertion professionnelle

- atténuent les impacts directs de la crise. Exemple avec l'entreprise ghanéenne Incas Diagnostics qui propose différents types de tests à des prix accessibles pour dépister les maladies infectieuses. Ces tests (kit de dépistage du pian, maladie infectieuse de la peau et des os répandue en Afrique subsaharienne, test de grossesse, test de détection de drogue, tests de dépistage d'infections sexuellement transmissibles...) sont fabriqués localement afin de les rendre accessibles au meilleur prix. Avec la crise de la Covid-19, l'entreprise a élargi son champ de compétence aux tests antigéniques. C'est un bon exemple de résilience, de réactivité et d'adaptabilité.

Enfin, certaines caractéristiques spécifiques des modèles des entreprises inclusives augmentent la capacité d'une organisation à surmonter les difficultés pendant une crise. Exemple : les structures de gouvernance inclusives et participatives, l'ancrage dans les communautés, les économies locales ou encore la mobilisation d'une gamme de ressources mixtes.

La crise sanitaire de la COVID-19 souligne très clairement la valeur – voire la nécessité – des entreprises inclusives, même si elles restent elles aussi fragiles. À la lumière des crises potentielles à venir, c'est le moment pour les États de soutenir davantage ces modèles économiques durables et inclusifs rapportant des avantages sociaux et environnementaux – plutôt que d'être profitables au détriment de la justice sociale, des droits de l'homme et de la planète.

« On a voulu prendre notre part dans la bataille, mais également pour nous adapter au Covid et nous faire mieux connaître et démontrer qu'en Afrique aussi il y a des capacités », Laud Anthony Basing, Incas Diagnostics, Ghana.

RECOMMANDATION

Face à des crises d'ampleur de type comme la Covid-19, inclure les acteurs de l'écosystème inclusif dans les plans de réponses des institutions.

03. Ecosystème de l'Inclusive Business : défis & opportunités

Les entrepreneurs inclusifs font face à de nombreux défis difficiles à surmonter seuls (voir figure 3). Les plus délicats d'entre eux : stimuler leur croissance et pouvoir ainsi passer à un autre stade de maturité, ainsi que la structuration. Des défis qui seraient bien plus faciles si l'écosystème était plus favorable, si les échanges entre les différents acteurs, publics et privés, les gouvernements, les accélérateurs et les financeurs et si la création de structures d'accompagnement - incubateurs ou réseaux d'entrepreneurs- étaient renforcés.

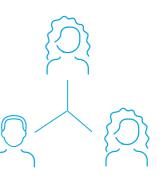
Le programme AFIBDA s'est donné pour mission de contribuer à consolider certaines faiblesses de cet écosystème, notamment celles concernant les entreprises par un cursus d'accélération dédié, des sensibilisations sur le sujet auprès de l'ensemble des acteurs et un mécanisme de financement hybride conjuguant prêt d'honneur et subvention (voir dernière partie).

Actuellement, **7 facteurs limitent le**succès de cet écosystème : le cadre
légal et normatif pas assez adapté, les
infrastructures insuffisantes, le manque
de services de support au développement
des entreprises, le manque d'accès aux
financements, la main d'œuvre qualifiée
limitée et l'acceptation culturelle. Ces
facteurs sont interdépendants, et peuvent
impacter les autres tant positivement que
négativement.¹⁷

Voici un schéma des défis de l'écosystème de l'Inclusive Business. Il synthétise ces problématiques. Ces défis seront développés tout au long de cette partie. « L'écosystème entrepreneurial est la combinaison opérationnelle d'un ensemble de facteurs qui permet aux entreprises de réaliser leur fort potentiel de croissance »"

LES DÉFIS DE L'ÉCOSYSTÈME

DE L'INCLUSIVE BUSINESS



GOUVERNANCE

Obtention de permis
Exécution des contrats
Faillite
Paiement des impôts
Propriété intellectuelle
Règlement des opérations
Gouvernance numérique
Immigration
Clarté des règles
Coordination de la politique
d'entreprise
Cadre macroéconomique

RESSOURCES HUMAINES

Compétences de base Compétences avancées Compétences professionnelles Marché du travail Ressources humaines au sein des structures de développement

INFRASTRUCTURES

Infrastructures digitales
Logistiques
Manque d'infrastructures de
télécommunication dans les
zones reculées où vivent les BoP

FINANCE

Financement du pré-amorçage Financement du capital-risque Financement bancaire Marchés financiers Accès au financement

MARCHÉ

Equipement et intrants
Marchés publics
B2B
Inégalités et corruption
Commercialisation
Intégration de l'innovation

CULTURE

Développement personnel Soutien à la communauté Réseau Entrepreneuriat féminin

SUPPORT

Soutien à la croissance Soutien opérationnel R&B

Source : Schéma adapté et traduit à partir de 14policy SMALL BUSINESS ACTS AND STARTUP ACTS IN AFRICA, 2020

Des écosystèmes différents

mais des défis communs

Par comparaison avec les 16 pays analysés par le Mouvement Impact France en 2019, le programme AFIDBA intervient dans 4 pays se situant dans la moyenne haute en matière de maturité et de développement de l'écosystème inclusif et social. Il reste cependant de nombreux progrès à faire.

Par ailleurs, entre les 4 pays en question, il existe de nombreuses différences de situations. Les contextes macroéconomiques et les réalités de terrain dans chacun des pays sont parfois très éloignés. Une analyse rapide de quelques indicateurs économiques dans ces pays (Figure 2) permet de reconnaître ce terrain propice au développement de l'Inclusive Business.

Par exemple, et comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous, le Maroc est caractérisé par la bonne densité du tissu des MPME (39,2 pour 1000 habitants), nettement au-dessus de la moyenne du groupe des pays cibles, qui signale aussi le dynamisme de l'économie et de la culture entrepreneuriale.⁴² Ce qui fait partie des raisons pour lesquelles au Maroc, les entreprises se développent plus rapidement qu'au Burkina Faso par exemple, où la densité des MPME est faible (5.37 pour 1000 habitants). Le niveau de développement économique des pays a ainsi un impact direct sur les entreprises.⁴³

Le PIB du Burkina Faso par habitant étant de 775 dollars USD en 2019 et le pays se classe à la 182ème position sur 189 pays dans le monde selon l'indice du développement humain (IDH) alors que celui du Maroc en 2019 est de 3230 dollars USD par habitant.

À noter également, au sein d'un même pays, l'écosystème varie : Afric'innov souligne une intense concentration des acteurs et des initiatives dans les capitales tandis que les zones reculées sont moins bien intégrées dans ces réseaux d'opportunités.¹⁷ Cette tendance se retrouve au sein des entreprises AFIDBA dont la majorité travaille dans les zones urbaines de leur pays d'intervention.

Données macro-économiques pour chaque pays d'intervention :



PIB (\$US courant)44 en 2020

112.870 milliards

Part secteur informel en 2017 42

20 à 30 % du PIB

Taux de chômage en 2020 45

10,15 %

IDH en 2019

0.68

Taux d'emplois des femmes entre 15 et 24 ans en 2018 ⁴⁶

12,1 %



PIB (\$US courant) en 2020

72.354 milliards

Part secteur informel en 2017

> 30 % à 40 % du PIB

Taux de chômage en 2020

7,1 %

IDH en 2019

0.61

Taux d'emplois des femmes entre 15 et 24 ans en 2018

29,7 %



PIB (\$US courant) en 2020

17.369 milliards

Part secteur informel en 2017

▶ 30 % à 40 % du PIB

Taux de chômage en 2020

4,96 %

IDH en 2019

0.45

Taux d'emplois des femmes entre 15 et 24 ans en 2018 ⁴⁶

21,9 %

* SÉNÉGAL

PIB (\$US courant) en 2020

▶ 24.911 milliards

Part secteur informel en 2017

> 30 % à 40 % du PIB

Taux de chômage en 2020

4,53 %

IDH en 2019

0.51

Taux d'emplois des femmes entre 15 et 24 ans en 2018 ⁴⁶

17,9%

Source: Banque Mondiale, OCDE et Mouvement Impact France

Les défis liés aux infrastructures

Autre défi imposé aux entrepreneurs des 4 pays, celui lié aux infrastructures. En effet, les zones rurales reculées sont dépourvues d'infrastructures de télécommunications, augmentant ainsi les coûts et réduisant la portée du marché. Les entrepreneurs inclusifs doivent ainsi redoubler d'efforts pour atteindre les populations les plus éloignées et favoriser les déplacements de chacun dans les zones. Le manque d'infrastructures logistiques et de transports augmente les coûts de circulation des marchandises pour les entreprises. Par ailleurs, l'accès à l'électricité représente un obstacle majeur dans le développement des activités.17

56

Les défis liés au capital humain

Après les infrastructures, le capital humain. Certains entrepreneurs AFIDBA évoquent le manque de compétences adaptées à leurs besoins et de connaissances des populations BoP complexifiant le recrutement interne⁴⁷ au sein des Inclusive Business. Et ce, qu'il s'agisse de consommateurs, d'employés ou de producteurs.

L'index de référence des écosystèmes entrepreneuriaux dans le monde⁴⁸ confirme les propos de ces entrepreneurs : selon lui, la qualité des ressources humaines est une contrainte centrale de l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest. Cela englobe l'ensemble de la population et ne se limite pas aux BoP.

Par ailleurs, le manque de moyens financiers des populations BoP impacte également les activités commerciales des Inclusive business, lorsque celles-ci sont clientes. Comme nous l'avons vu, le développement des produits et services nécessite par ailleurs un accompagnement (sensibilisation des BoP) et un calibrage pour répondre aux besoins et contraintes des populations BoP, ce qui engendre un investissement au départ. Peu d'études étant réalisées sur le sujet, les entrepreneurs inclusifs manquent de visibilité sur les enjeux du marché.

LES DEFIS LIES AU GENRE

Plus de 24% des femmes africaines sont entrepreneures ; elles représentent 29% des entrepreneurs en Afrique et 40% au sein du programme AFIDBA – contribuant ainsi de 5 à 7% au PIB du continent. Ces chiffres inscrivent l'Afrique comme leader mondial en matière d'entrepreneuriat féminin, loin devant l'Amérique du Nord et l'Asie du Sud-Est et le Pacifique (11%), l'Amérique Latine et Caraïbes (17%), le Moyen Orient (9%) ainsi que l'Europe et l'Asie centrale (6%)⁴⁹ Et pourtant, ce chiffre, qui paraît réjouissant, est à prendre avec des pincettes.

Derrière lui se cache en fait les vrais défis des femmes africaines, qui certes entreprennent mais surtout dans un but de subsistance, par manque d'opportunités et d'alternatives. Plus petites, leurs entreprises ne sont pas privilégiées par les investisseurs et elles possèdent six fois moins de capital. ⁵⁰ Cette difficulté d'accès au financement est le principal obstacle qu'elles rencontrent selon Roland Berger et la Banque Mondiale. ⁴⁹ En plus de ne pas être appuyées par les normes sociales, culturelles et légales, ce qui les maintient dans une situation de grande vulnérabilité. ⁴⁹

Puis logiquement, manque d'investissements oblige, elles tendent à faire moins de profit. Elles ont moins accès à des réseaux, des mentors, à la terre, et beaucoup doivent concilier leur projet d'entrepreneuriat avec leur vie familiale. Car les normes sociales attribuées aux femmes sont très souvent rattachées au travail domestique et à la vie familiale. Elles doivent ainsi réussir à concilier carrière professionnelle et vie de famille. 90% de leurs revenus sont d'ailleurs réinvestis par ces dernières dans leur famille ou leur communauté, contre 30 à 40% pour les hommes.⁵¹

La division du travail est également genrée : les **femmes sont moins représentées dans les postes décisionnels**, à hautes responsabilités ou bien dans des milieux dits « masculins » comme la défense et la sécurité. À contrario, elles sont très présentes dans le milieu informel et dans des emplois précaires.⁵²

Un constat qui se retrouve dans les chiffres. Les femmes représentent plus de 51% de la population et leur contribution au développement à travers l'entrepreneuriat reste encore infime : sur 51 580 entreprises formelles créées en 2012, seulement 4 527 étaient gérées par des femmes au Burkina Fasso, soit moins de 9%. Toujours au Burkina Faso, 53 où seulement 3,6% de femmes ont bénéficié de formations professionnelles en 2016, contre un taux de 30 % pour les hommes. Cette inégalité de genre représente un frein pour l'entreprenariat féminin en Afrique.

Seul le Ghana fait figure d'exception, faisant partie des 9 pays dits « locomotives » selon l'indice « Women entrepreneurship readiness » avec un niveau de bancarisation des femmes plus important qu'au Burkina Faso, au Sénégal ou au Maroc.

Le panel #2 montre la nécessité d'engager les femmes de manière intentionnelle. Elles forment le cœur de leur communauté et, de manière plus générale, elles le sont également sur l'égalité de genre dans le cadre, par exemple, des politiques de Ressources Humaines ou de la mission sociale des entreprises inclusives.

Recommandation à destination de l'ensemble des acteurs : Définir une stratégie prédéfinie sur le genre, pouvant être formalisée par une politique écrite au sein de la structure

Rappel, cette approche genre ne doit pas être une discrimination positive stricte ; elle doit être un équilibre afin de prendre en compte les contraintes spécifiques aux femmes, sans que cela crée des effets pervers.

Recommandation 5 (Entrepreneurs) : Sensibiliser et engager les communautés, et plus spécifiquement les hommes et les garçons sur les questions de genre

Recommandation à destination des financeurs : Mettre en place des financements dédiés spécifiquement aux femmes entrepreneures

Dans cet optique, la DER* soutient particulièrement l'entrepreneuriat des femmes dans le cadre du projet PAVIE** : création d'emplois, promotion de l'entrepreneuriat féminin et proposition d'un accompagnement technique et financier ciblé et l'usage du digital.

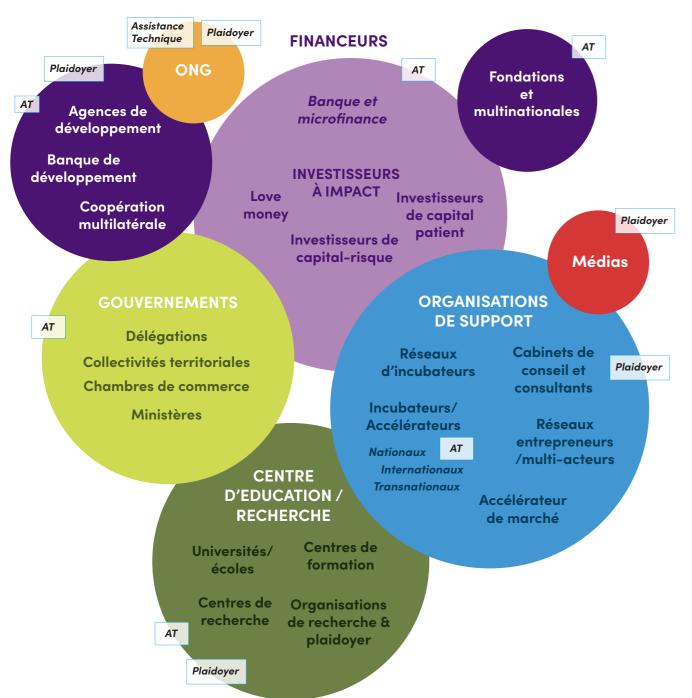
^{*} Délégation générale à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes au Sénégal

^{**} Le Projet d'Appui et de Valorisation des Initiatives Entrepreneuriales des Femmes et des Jeunes

Les acteurs de l'écosystème

Ce schéma vise à donner une vue d'ensemble de l'écosystème de l'Inclusive Business dans les 4 pays AFIDBA, à travers leurs rôles et leurs interactions entre acteurs. Ce mapping est complété par une liste non exhaustive des acteurs qui interviennent majoritairement dans les pays AFIDBA.

ECOSYSTÈMEDE L'ENTREPRENEURIAT INCLUSIF



#1 FINANCEURS

Agence de développement : AFD, GIZ, UE

Coopération multilatérale: BAD, Banque mondiale

Détails par pays :

MAROC: Bidaya Labs (CCG), Initiative Souss Massa, Réseau Entreprendre Maroc (8 implantations), Start Up Maroc, ADS/Mobadarates (15 Implantations), Endeavor Morocco, Make Sense Maroc, Maroc PME, ; Caisse Centrale de Garantie, Réseau Entreprendre Maroc, Al Amana, Crédit Agricole du Maroc, FIATOPE, AFRIKWITY BURKINA FASO: Initiative Ougadougou, Initiative Bobo Dioulasso. Initiative

Tenkodogo,

Initiative Plateau Central, Synergi Burkina, I&P, BAOBAB, Schneider Electric, OIKOCREDIT, SINERGI, L'OCCITANE, INITIATIVE FRANCE AU BURKINA FASO, Entrepreneurs du monde, Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement, Première Agence de Micro Finance, RCPB (Faitière des caisses populaires du Burkina), CORIS BANK

SENEGAL: Réseau Entreprendre Dakar, CTIC (Afric'innov), Teranga, I&P, Initiative Thies Projet de développement inclusif et durable de l'agrobusiness au Sénégal, ORABANK, MICROCRED, GROUPE SONATEL, Société Général (SGBS), UM-PAMECAS, Danone Communities, TERANGA CAPITAL, OIKOCREDIT, GroFin, Fondation Grameen Crédit Agricole, Entrepreneurs du monde, Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI), BABYLOAN

GHANA: Adenia Partners, Advance Ghana, FARMABLE, INJARO AGRICULTURAL HOLDINGS, AgDevCo, MORINGA, INVESTISSEURS & PARTENAIRES (I&P), GroFin, Fondation Grameen, Crédit Agricole, Entrepreneurs du monde (EDM), ACUMEN FUND. REACH FOR CHANGE

#2 FORMATION

Les structures de formation (universités, centres de formation ...), les médias et les multinationales n'ont pas eu de rôle actif au sein du programme AFIDBA mis à part Orange et l'IRD. Ainsi, leur rôle est moins appréhendé dans le cadre de ce livre blanc. Cependant, elles représentent une part non négligeable de l'écosystème de l'Inclusive Business. En voici des exemples :

Acteurs ayant contribué à l'élaboration du livre blanc ou au programme AFIDBA : IRD, HEC, Social Change Acadamy

Détails par pays :

GHANA: Catholic Institute of Business and Technology (CIBT), China Europe International Business School (CEIBS), University of Ghana Business School (UGBS), ASHESI University, YALI Regional Leadership Center

MAROC: MCISE (Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship), ESSEC Afrique, INCO Scholar, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'université Hassan II de Casablanca, EM Lyon Campus Casablanca Ashoka, Social Change Factory, YALI Regional Leadership Center

SENEGAL : UCAD – Université Cheick Anta Diop, CESAG de Dakar, l'université Gaston Berger (UGB) de Saint Louis, l'université de Thiès

BURKINA FASO : Université de Ouagadougou, ministère de la Jeunesse et de la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes

#3 STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Détails par pays des incubateurs nationaux/ transnationaux:

BURKINA FASO: BeoogoLab,2iE, Ouagalab, AFP PME,AKRI,CreaHub, Incub@UO, SIRA Labs. Keolid

GHANA: Ghana Tech Lab, Ghana Innovation Hub, ISPACE, Reach For Change, Impact Hub Accra, INCO Scholar, MEST

Réseaux : Social Enterprise Ghana, The African Network of Entrepreneurs (TANOE), Ghana Think Foundation

MAROC : Impact Lab, Fikra, LaFactory, Coopérative des Entrepreneurs Solidaires El Jadida, Enactus, Cluster Solaire, Espace Bidaya

Réseaux : MCISE (Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship), Espace Marocain de l'Economie Sociale Solidaire et Environnementale (EMESSE)

SENEGAL : Union nationale de coopératives agricoles du Sénégal (UNCAS), ENABLIS, Impact Hub Dakar, Jokkolabs Dakar, Jjiguene Tech Hub, IAM, CTIC Réseaux : RACTES Sénégal

Réseaux entrepreneurs/multi acteurs internationaux :

Ashoka, SIBC, I4Policy, RAESS,

Réseaux incubateurs : Afrilab, Afric'innov, Sahel innov, Make it-Africa, TBHN

Consultants: Consultant en IP, réglementations, digital, coach et mentor, mesure d'impact (Kimso, Cerise), passage à l'échelle (Scale changer)

La liste plus détaillée des structures gouvernementales actives des 4 pays dans cet écosystème se trouve en page 62.

Les gouvernements et le cadre législatif

La législation et les politiques publiques sont une pierre angulaire de l'écosystème entrepreneurial inclusif. Le cadre fiscal, par exemple, exerce une influence sur l'accès au marché et au financement des Inclusive Business.

Selon le guide Enjeux et opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest, les gouvernements ont majoritairement décidé de soutenir les micro-entreprises et les entreprises de subsistance, laissant de côté l'entrepreneuriat de croissance comme les entrepreneurs inclusifs. Cette réalité est moins présente en Afrique du Nord.

Les instruments politiques dont disposent les Etats afin de les valoriser sont nombreux : renforcement des capacités des entrepreneurs/ressources humaines, accès aux financements et aux marchés, l'environnement législatif et réglementaire et les infrastructures.¹⁷

Il convient donc de se demander : Estce que le gouvernement implante des politiques favorables au développement de l'Inclusive Business ?

Oui. Les gouvernements des 4 pays AFIBDA se sont emparés des sujets de l'Inclusive Business et de l'entrepreneuriat à impact, plus généralement, en y dédiant ou impliquant au moins un ministère. Ils ont également mis en place des incitations

fiscales ou commerciales pour les MPME, les start-ups ou coopératives pour soutenir ces modèles. Au Sénégal, un guichet unique⁵⁴ a même été instauré afin de faciliter les démarches administratives des entrepreneurs.

En revanche, si plusieurs pays en Afrique ont adopté des "Start-up Act" ou des lois PME telles que la loi d'orientation relative à l'ESS au Sénégal afin de favoriser le développement économique, les entrepreneurs interrogés s'accordent à dire que ce type de lois ne réponde pas entièrement aux besoins particuliers des Inclusive Business; environnement juridique non spécifique à cet entrepreneuriat, lois obsolètes ou encore mangue d'incitation (subventions, taxes) pour créer un impact... De plus, les entrepreneurs pointent le fait que la législation soit plus favorable aux entreprises ordinaires qu'à celles qui essayent d'avoir un impact positif.

Ils déplorent cette absence de cadre légal spécifique à l'entrepreneuriat social et inclusif et l'absence de reconnaissance de la particularité de ce type d'entreprise de la part des pouvoirs publics. Aussi, les entrepreneurs regrettent de ne pas avoir accès à une information claire puisque bien souvent les lois et régulations varient selon les agences gouvernementales. Face à cela les gouvernements peuvent mettre en place des plateformes en ligne, des business centers, des bases de données ainsi que renforcer le dialogue et l'échange d'informations entre agences.

Il serait également aussi possible de mettre en place un **guichet unique au** sein des gouvernements pour centraliser l'information législative et financière et former les entrepreneurs sur les régulations existantes, que ce soit en termes administratifs, environnementaux ou de santé est nécessaire afin qu'ils puissent s'y conformer et avoir accès à des labels internationaux comme cela a commencé à être initié au Sénégal.

RECOMMANDATION 16 POUR LES ETAT AFIDBA

Généraliser la mise en place de plateforme d'informations pour faciliter les démarches administratives des entrepreneurs

RECOMMANDATION 7 ______ POUR LES ETAT PAYS AFIDBA

Établir une définition légale et/
ou un statut légal spécifique
aux Inclusive Business dans
les quatre pays AFIDBA fondés
sur des critères objectifs et
observables

Quelles sont les initiatives des acteurs étatiques?

	BURKINA FASO	SENEGAL	MAROC	GHANA
Ministère	5 Ministères impliqués Ministère de la Jeunesse, de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes, ministère de l'Industrie, du commerce et de l'artisanat, ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Cohésion sociale, ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire (MASA), ministère de la Femme, de la Solidarité nationale, de la Famille et de l'Action humanitaire.	1 Ministère consacré Ministère de la Microfinance et de l'Economie Sociale et Solidaire 2 Ministères impliqués et 1 délégation	1 Ministère consacré Le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de L'Économie solidaire avec sa Direction de l'Economie Sociale et Solidaire 3 Ministères impliqués	3 Ministères impliqués Ministère du Commerce et de l'Industrie (MOTI), Ministère du développement de la main d'œuvre et de l'emploi, Ministère du Genre et de la Protection Sociale. Le programme national pour l'innovation et l'esprit d'entreprise (NEIP).
Cadre juridique	Indirect : un start up Act en cours de rédaction	La loi d'orientation ESS votée en 2021 Indirect: Start-up Act / une Loi n°2000-01	1 loi-cadre dédiée à l'ESS en cours d'éla- boration	Indirect : un Start-up Act en cours de rédaction
Politiques publiques	Pas de politique publique consacrée mais 1 programme étatique Programme de formation de 10 000 organisations de jeunesse en entrepreneuriat social et solidaire (PFOJESS).	1 politique publique consacrée Lettre de Politique Secto- rielle de la Microfinance et de l'Economie sociale et solidaire et son Plan d'action (2020–2024)	1 politique publique consacrée et 2 feuilles de route •Stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire 2010-2020 •Plans de Développement Régional de l'Économie Sociale et Solidaire (PDRESS) • Plan Digital 2020	1 politique publique consacrée Ghana Social Enterprise Policy depuis 2018
Incitations nationales	Marché public: Mesures favorables pour les MPME locales Fiscalité: Mesures favorables pour les MPME dans l'agriculture, l'élevage, l'artisanat et les TIC, les coopératives/ associations. Investissement: Fonds d'appui au secteur informel (FASI), Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF), Fonds d'appui aux initiatives des jeunes (FAIJ).	Marché public: Mesures favorables aux MPME, et des préférences accordées aux opérateurs qui sous-traitent à des entreprises locales et communautaires Fiscalité: Mesures favorables pour les associations/coopératives et les MPME • Investissement: Mesures favorables pour les MPME qui interviennent dans les secteurs prioritaires de la politique de lutte contre la pauvreté, les MPME qui interviennent dans les régions de développement prioritaire. Fonds nationaux: fonds de la Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER)	Marché public: Des préférences accordées aux opérateurs étrangers qui sous-traitent à des entreprises locales, ainsi qu'aux MPME, coopératives et autoentrepreneurs Fiscalité: Mesures favorables pour les associations/ coopératives d'une part et les MPME des secteurs de l'agriculture, l'artisanat, la formation Investissement: Fonds Hassan II, Fonds d'appui au financement de l'entrepreneuriat, Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, Fonds Innov Invest	Marché public: Mesures favorables pour les entreprises étrangères qui sous- traitent à des MPME locales et pour celles qui réalisent une joint- venture avec des MPME locales Fiscalité: Mesures favorables pour les jeunes entrepreneurs ghanéens âgés de moins de 35 ans et qui travaillent dans les secteurs de l'industrie, les TIC, l'agroalimentaire, la production d'énergie, le traitement des déchets, le tourisme et les arts créatifs, l'horticulture et les plantes médicinales. Investissement: Fonds de soutien aux jeunes entreprises (Y.E.S.), Fonds commun de l'Assemblée de district pour soutenir des actions de développement

Le rôle des financeurs

L'accessibilité et la diversité du financement sont les principaux freins

au développement des Inclusive Business. Actuellement, les moyens de financements traditionnels ne permettent pas de répondre aux besoins des entrepreneurs. Que ce soit "love money" (famille, amis), la microfinance qui propose des sommes modestes tout en imposant des taux d'intérêt élevés ou encore les banques qui se risquent peu à investir sur des entreprises dont l'historique formel reste insuffisant. Ainsi, les instruments et outils alternatifs tels que les fonds de capital-risque, les business angels, les mécanismes de prêt d'honneur et le crowdfunding apparaissent comme une réponse adaptée et efficace face aux besoins des entreprises africaines.¹⁷

Si ce financement et les instruments de financement dédiés à l'Inclusive Business sont encore balbutiants, on dénombre tout de même une quinzaine de structures dans les pays AFIDBA (voir tableau ci-dessous). Ils sont tous issus de 9 types d'acteurs différents. Parmi eux, les administrateurs de fonds (investisseurs d'impact, investisseurs de capital-risque, investisseurs de capital patient), qui apparaissent comme les plus engagés sur ces questions, même s'ils sont peu nombreux.

L'enjeu est de les réunir, ainsi que les autres opérateurs financiers présents mais moins actifs dans le secteur,⁴² pour répondre au « missing middle ». Ces entreprises du missing middle recherchant ces montants ne sont pas forcément « early stage » au sens où elles ne sont pas toujours de jeunes entreprises. Pendant cette phase, très variable, les entreprises ont besoin de fonds propres, c'est-à-dire de capital, ou bien de subventions et de dettes, afin de dépasser une taille critique, n'intéressant ni le secteur du financement « traditionnel » ni la microfinance.

Le rôle des financeurs est nécessaire également à la phase de mise à l'échelle des PME entre 300 000 euros et 3 millions d'euros, phase qui semble trop risqué et pas assez rentable pour les financeurs.⁵⁵

Financement de l'Inclusive Business	Sénégal	Ghana	Burkina Faso	Maroc
Structure publique	1		1	4
Banque ou institution financière privée	2	1	2	4
Institution de microfinance	4	1	3	2
Entreprise privée	1		1	
Administrateurs de fonds	3	6	2	
Fondation	1	1	1	
ONG/Associations	2	4	1	1
Structure d'investissement solidaire	1		1	
Plateforme de participation	1	1		1
Total	16	14	12	12

Le **prêt d'honneur** apparaît également comme un outil intéressant. Destiné à aider les jeunes ou les petites entreprises innovantes, cet outil est un prêt à taux zéro, sans garantie personnelle du bénéficiaire, qui s'adapte aux capacités de l'entrepreneur. Ce mécanisme vise à soutenir les entreprises en phase de création ou de consolidation. Il est souvent utilisé dans le cadre d'un accompagnement entrepreneurial, lui donnant un caractère de responsabilité individuelle et collective.⁵⁶

Même si les montants de ces prêts restent relativement modestes (entre 5 KE et 15KE en moyenne), ils jouent un rôle non négligeable dans l'accompagnement des startups « early stage ». Le prêt d'honneur est un prêt personnel par usage, le dialogue avec les financeurs est plus présent et ces derniers offrent parfois de l'assistance technique.⁵⁶

Il a également l'avantage de n'exclure personne et d'être un levier efficace pour mobiliser d'autres financements (banques, investissements, voire subventions). Même si ce mécanisme est relativement nouveau en Afrique, l'Observatoire des prêts d'honneur a identifié 60 fonds dans 16 pays dont le Burkina Faso, le Ghana, le Sénégal et le Maroc. Une des questions à approfondir, comme le note ce rapport, est d'évaluer dans quelle mesure ce mécanisme renforce le vivier des cibles de fonds d'investissement, notamment à impact.⁵⁶

Les **avances remboursables** partagent les critères du prêt d'honneur (taux zéro, sans garantie personnelle) mais sont octroyées à l'entreprise en tant que personne morale. Elles sont aussi l'un des outils de financement d'amorçage et 4 fonds adhérents à I&P utilisent l'avance remboursable comme outil de préparation à l'investissement dans le cadre de deux de leurs programmes.⁵⁶

En phase d'accélération, les besoins de financement pour une entreprise inclusive sont importants. Les investisseurs peuvent être des banques, des fonds privés et publics ou des acteurs institutionnels.

TÉMOIGNAGE D'ACTEUR : Yoann Terrom, chargé de coordination du programme AFIDBA

Il existe un vide de financement pour les PME en Afrique. Les fonds d'investissement et les banques sont peu outillés pour financer les entreprises, et plus spécifiquement les entreprises inclusives. Ces deux acteurs ont des diligences longues, ne permettant pas aux entreprises d'être soutenues car elles ne peuvent pas attendre 1 an pour bénéficier d'un financement.

Les accélérateurs doivent être en mesure d'apporter un soutien financier aux entrepreneurs pour y remédier. Même si un programme comme AFIDBA demande du temps aux entrepreneurs, sans garantir l'obtention d'un soutien financier à la clé, il les prépare pour aller démarcher ces fonds (compétences, révision du business plan etc.).

Les investisseurs soulignent être de plus en plus attirés par l'idée de soutenir des entrepreneurs engagés dans une démarche de soutenabilité sociale, économique et environnementale. Par ailleurs, ils sont à la recherche d'une coopération plus efficace avec les structures d'accompagnement et les entrepreneurs afin que leurs besoins se retrouvent dans les programmes d'accompagnement des entrepreneurs.

Dans le cadre du programme AFIDBA, les entrepreneurs peuvent postuler à deux financements, le second étant plus un « coup de pouce ». Le premier est un mécanisme de financement hybride du programme AFIDBA (prêt d'honneur et subvention). Il repose sur une sélection des entrepreneurs (voir grille des critères de sélection en page 25). Ce financement était proposé dans la continuité du programme d'accélération des entreprises inclusives après un bootcamp de 4 semaines et 6 mois de formation.

Le second mécanisme est une bourse attribuée pour soutenir l'utilisation du digital (ex : création d'un site internet, campagne de communication réseaux sociaux etc.). L'argent n'est pas directement versé à l'entrepreneur, mais aux prestataires que celui-ci a choisi pour mener son projet digital.

RECOMMANDATION 17 POUR LES ETATS Y COMPRIS AFIDBA

Mettre en place un continuum de financement basé sur la coordination des investisseurs et permettant aux entreprises de recevoir des financements à chaque étape de leur développement

RECOMMANDATION 11 — POUR LES BAILLEURS

Privilégier une approche de coconstruction avec l'ensemble des parties prenantes nationales des pays AFIDBA lors de la conception de programmes de développement à destination des entreprises et de l'écosystème inclusif

Les structures d'accompagnement : les incubateurs

Initiés en Afrique à partir des années 2000,¹⁷ les incubateurs sont définis comme étant des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE).42 Ils proposent des services aux entrepreneurs comme : de la location d'espaces de qualité et bien équipés, du conseil, de la formation, du prototypage, de l'événementiel ou encore une aide à l'intégration dans un réseau de partenaires. De cette façon, ils aident à pallier la « solitude de l'entrepreneur », 17 qui a à cœur d'échanger et de partager ses expériences avec d'autres entrepreneurs et d'autres incubateurs. De manière optionnelle, ils peuvent également appuyer au financement.⁴² Afin de soutenir au mieux les entrepreneurs, les structures doivent également faire preuve de flexibilité et de bienveillance.

Les incubateurs peuvent être généralistes, spécialisés sur un secteur comme l'agrobusiness ou cibler un public spécifique comme les femmes. Ces structures peuvent être associatives, privées ou mixtes et se financent aussi bien grâce aux services qu'elles proposent aux entrepreneurs que grâce aux programmes d'appui à l'entrepreneuriat des bailleurs institutionnels. Très peu basent leur business model sur une prise de participation au capital de ces entreprises. Es tatut juridique le plus répandu est l'association à but non lucratif. 17

La plupart des incubateurs sont des entités individuelles ; toutefois certaines sont des "filiales" d'une même structure. Ce type de réseau est souvent porté par des structures internationales comme MakeSense, Jokkolabs, ou Pulse par exemple.

Ils répondent à un besoin d'échanges de connaissances et de bonnes pratiques entre incubateurs de différents pays, ou simplement dans le but de faciliter le partage d'information sur l'exportation pour les entrepreneurs, service rare au sein d'incubateurs individuels.

Beaucoup de ces structures portent une attention particulière à la dimension digitale des startups, afin de valoriser des projets innovants et compétitifs. Très peu d'entre elles se spécialisent sur l'entrepreneuriat inclusif dans chacun des pays AFIDBA (voir tableau ci-dessous).

À noter, si tous les incubateurs proposent les mêmes services, le niveau de maturité et de professionnalisme varie considérablement selon les organisations.⁴²

Afric'innov, francophone, et Afrilab, anglophone, sont deux organisations qui fédèrent et accompagnent les incubateurs pour répondre à leurs besoins. Le label Afric'innov, propose un référentiel de qualité sur leur activité (accompagnement, professionnalisme, durabilité etc.) afin de différencier les incubateurs les uns des autres

Tableau : les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat inclusif

Typologie	Ghana	Sénégal	Burkina Faso	Maroc
Nombre de structures d'accompagnement spécialisées sur l'Inclusive business	Trois: ISPACE, InnoHub et Creativity Group	Deux : makesense, Concree	Une : La Fabrique	Quatre: Centre Marocain pour l'Innovation et l'Entreprenariat Social (MCISE), INCO Scholar, et Espace Bidaya et Impact Lab
Nombre de structures d'accompagnement avec un portefeuille d'entreprises en mesure de générer un fort impact social et environnemental	Quinze	Dix	Onze	Onze

Source : le Mouvement Impact France et AFIBDA

Investissement communautaire, forte collaboration avec le secteur public, fonctionnement en réseau, formation de personnel...⁴² Au Ghana, le système de soutien à l'entrepreneuriat par les incubateurs semble plus développé.

Les incubateurs favorisent le dialogue entre les financeurs et les start-ups. Les financeurs interrogés révèlent apprécier tout particulièrement cette manière de travailler puisque cela leur permet de réduire les interlocuteurs intermédiaires.

Ce rôle est également pertinent avec les autres acteurs tels que les grandes entreprises ou les institutions d'aide au développement.¹⁷ Leur connaissance du terrain leur permet d'être également en lien avec les acteurs locaux comme les institutions académiques, les centres de recherches, en plus des financeurs etc.¹⁷ Les formations professionnelles des employés de ces incubateurs doivent être valorisées afin de montrer aux entreprises l'exemplarité de leur propre modèle inclusif.

À propos des incubateurs AFIDBA : 4 incubateurs locaux, acteur opérationnel du projet

La Fabrique est spécialisée dans l'entrepreneuriat social au Burkina Faso. L'incubateur allie identification de porteurs de projets et co-construction d'entreprises pérennes avec ces derniers.

Makesense est une organisation internationale basée au Sénégal, qui outille et accompagne citoyens, entrepreneurs et entreprises dans la création et le développement de projets concrets dans le but de construire une société inclusive et durable.

Impact Lab est un incubateur marocain qui accompagne la transformation des startups, des entreprises et des institutions publiques pour leur permettre de répondre de façon innovante à leurs enjeux de croissance en Afrique.

Innohub est un accélérateur d'entreprises et plateforme d'investissement à impact qui aide les PME à fort potentiel de croissance à devenir durables, évolutives et prêtes à investir.

Concrée est un incubateur de start-up sénégalais qui accompagne les entrepreneurs de l'idéation au product market fit. Il développe également des technologies digitales qui permettent de mener à bien des programmes d'accompagnement en virtuel et en présentiel.

Comme expliqué ci-dessus, l'écosystème de l'Inclusive Business est très riche. Pour l'instant il s'agit de la mutualisation ou des ponts entre les types d'acteurs (entrepreneurs, consommateurs, universités, incubateurs etc.) qui sont encore peu développés.

Mais les réseaux d'incubateurs comme Afric'innov et Afrilabs y travaillent. Ils renforcent les compétences de l'écosystème de l'Inclusive Business. Ils proposent aux incubateurs un espace de formation, des pratiques et mettent à disposition de l'information pour leur permettre d'identifier et d'accompagner les tendances. Afric'innov propose désormais une formation sur le sujet "entrepreneuriat social".

Focus Afric'innov

Afric'innov (AI) renforce les structures d'accompagnement (SA) qui aident les entrepreneurs innovants/inclusifs à développer leur entreprise en Afrique

3 PRINCIPES CLÉSDERRIÈRE L'APPROCHE D'AI



Fondé sur les besoins des SA :

Al est structuré sous la forme d'un consortium de SA membres. Cela permet à Al de mieux comprendre les besoins des SA et de proposer des solutions adaptées.



Création d'une communauté :

Al permet aux SA de se réunir, partager leurs expériences, apprendre les unes des autres et d'engager une dynamique commune, tout en bénéficiant de la visibilité qu'Al peut avoir auprès des parties prenantes externes.



Tester avant de passer à l'échelle :

pour s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de ses interventions Al les a testées dans sa première phase d'implémentation. Cela a permis à Al d'ajuster son approche avant d'offrir plus largement ses services à d'autres SA.

AI EN CHIFFRES

- 109 membres dans 24 pays, représentant ~1000 entrepreneurs soutenus chaque année
- 5 structures d'accompagnement ont reçu le label de certification d'Al (au Benin, Burkina Faso, Mali, Maroc et Niger)
- Plus de 150 professionnels issus de structures d'accompagnement ont été formés et certifiés via les solutions e-learning (depuis
- 20 professionnels ont bénéficié de formations en personne sur plusieurs semaines (depuis 2021)
- Contenu en ligne

Plus de 50 heures de contenu e-learning sur de nombreux thèmes dont certains spécifiques à l'entrepreneuriat social

- Plus de 250 outils et « templates » disponibles en ligne
- Plus de 100 structures intégrées sur le logiciel de gestion en ligne; dont 40 l'utilisent régulièrement
- 31 entreprises ont bénéficié de prêts à taux 0, pour un montant moyen de 12,5K €

Sources: Afric'Innov, Enjeux et Opportunités des Incubateurs en Afrique de l'Ouest; Afric'Innov website, AFD website, Entretien CARE France

Les réseaux d'acteurs (entrepreneurs, incubateurs...) doivent également plaider auprès des institutions. Par exemple, au Sénégal, le consortium Jeunesse Sénégal travaille à la création d'un label qui aura pour mission de soutenir l'Inclusive Business. Au Ghana, Social Entreprise Ghana, réseau spécialisé dans le renforcement de capacités, participe à la rédaction de la future Social Entreprise Policy, startup Act ghanéen.

	BURKINA FASO	SENEGAL	MAROC	GHANA
Réseau actif	1 réseau actif : Réseau National pour la Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire du Burkina Faso (RENAPESS/BF)	1 réseau local : Réseau des acteurs et des collectivités territoriales pour l'économie sociale et solidaire (RACTES)	3 réseaux actifs : - Centre Marocain pour l'innovation et l'entrepreneuriat social (MCISE) - Maroc Impact - Espace Marocain de l'Economie Sociale, Solidaire et Environnemental	2 réseaux actifs : Social Enterprise Ghana (SE Ghana), Ghana Startup Network

RECOMMANDATION 9 (ETATS Y COMPRIS AFIDBA)

Soutenir la création de plateformes d'échanges entre les différents acteurs de l'écosystème (investisseurs, incubateurs, entreprises, pouvoirs publics, agences de développements, chercheurs...) afin de développer le dialogue et de construire une approche coordonnée

D'autres acteurs appelés « accélérateur de marché » ont pour rôle de développer un marché en particulier, à travers la réduction de barrières pour la mise à l'échelle et la création d'un écosystème favorable aux acteurs privés. C'est ce qu'à fait UOMA sur le marché de la production d'énergie décentralisée en Ouganda où 62% des Ougandais vivent sans accès à l'électricité.

Développer des modèles « inclusive business »

Focus UOMA l'accélérateur de marché

UOMA développe le marché de la production d'énergie décentralisée en Ouganda, à travers la réduction de barrières à échelle et la création d'un écosystème favorable aux acteurs privés

3 PRINCIPES CLÉS GUIDANT L'APPROCHE D'UOMA



Axé sur la recherche : conduit des évaluations rigoureuses et **%** régulières du marché (publiées dans un rapport annuel), qui servent à identifier les principaux goulots d'étranglement et les interventions spécifiques pour y remédier.



Ephémère: l'objectif d'UOMA est de créer un marché autonome qui n'a plus besoin de l'accélérateur; pour cela ils définissent des « points de bascule » pour chaque intervention, qui une fois atteints doivent permettre au marché de fonctionner de manière autonome.



Transparent: UOMA a une philosophie open-source que l'on retrouve dans la disponibilité de chacune de leurs études. Cela leur a permis de construire leur crédibilité sur ce marché, gagner la confiance des parties prenantes et aider à leur coordination.

Zoom – Utilisation de « points de bascule »

La théorie du changement d'UOMA est construite autour de « points de bascule » qui définissent de manière chiffrée des objectifs à atteindre pour rendre le marché autonome. Les « points de bascule » sont définis pour chaque thématique qu'ils adressent (p.ex. améliorer l'accès au financement; mieux servir les communautés à faible revenu), qui ensuite permette à UOMA de mettre en place des interventions précises pour les atteindre.

Cela donne beaucoup de cohérence à l'accélérateur – entre sa mission, ses objectifs et ses interventions.

Exemple d'un point de bascule

	Objectif 2018]				
Résultats visés Mi-parcours	3					
		20 %	40 %	60 %	80 %	Point de bascule
Accès accru au financement par emprunt local	20% de réalisation du « point de basculement » du marché	3 listes de conditions venant de banques Ougandaises + première transaction de banque publique >1 million de \$.	3 transactions de banques publiques de plus d'un million de dollars ; premiers term sheets d'institutions financières non bancaires.	>10 prêteurs ougandais avec des term sheets produites ou des transactions achevées; nouvelles mesures d'atténuation des risques en place pour les prêteurs soutenant >\$100M	>50M\$ d'opérations réalisées par des banques ougandaises et des institutions financières non bancaires; nouvelles mesures d'atténuation des risques en place pour les prêteurs soutenant >250M\$.	>\$75 millions de dollars de transactions réalisées par les banques locales et les IF non bancaires - ligne de mire sur les 100 millions de dollars restants pour la recherche de l'accès universel en Ouganda



Portrait de l'incubateur idéal pour l'Inclusive Business

- ✓ Être muni d'une méthodologie d'accompagnement
- ✓ Mutualisation des ressources et des outils (laboratoire de prototypage pour les entrepreneurs)
- ✓ Être polyvalent et multitâches (admin, conseil etc.).
- ✓ Valoriser les modèles hybrides (investissement & accompagnement)
- ✓ Avoir une vision spécialisée en matière de cibles, de secteurs etc. d'expertises et d'accompagnements
- ✓ Mobiliser des experts externes pour assister les entrepreneures sur des sujets très techniques
- ✓ Favoriser la création de réseaux entre les entrepreneurs
- ✓ Réaliser un accompagnement à long terme et un suivi post-programme
- ✓ Valoriser l'innovation
- ✓ Proposer un accompagnement individuel personnalisé et des échanges ou formation en groupe d'entrepreneurs

NB: ces services et compétences ne sont pas forcément dans la même structure mais peuvent être mis à disposition de l'entrepreneur par un regroupement de structures différentes

> **BURKINA FASO**

Les programmes de développement : possibilité de soutien et de nouvelles collaborations

Comment les programmes de développement peuvent aider à ce que l'Inclusive Business devienne l'entrepreneuriat de demain : quelles connaissances sur l'écosystème estil possible de mutualiser? quelles connaissances sont à construire?

Parmi les solutions que peuvent apporter les ONG et autres organisations internationales pour aider les entrepreneurs inclusifs à se développer, il y a celle de créer et renforcer les infrastructures (route, énergie, eau). Un autre exemple est la **collaboration** avec ces entrepreneurs sur des produits et services de première nécessité pour les populations vulnérables. Ceci aurait pour conséquence, une meilleure connaissance des contraintes et des vrais besoins des BoP par les entrepreneurs. Les programmes de développement peuvent également soutenir l'accès au financement pour l'Inclusive Business ou l'éducation à l'Inclusive Business au plus proche des plus démunis.

Plusieurs exemples d'initiatives témoignent de l'intérêt des bailleurs institutionnels pour l'Inclusive Business. Ainsi, ils donnent un aperçu de la forme que ces programmes pourraient prendre dans l'écosystème. Exemple avec le projet développé par la GIZ, agence de coopération technique allemande qui consiste à élaborer des centres d'affaires responsables et inclusifs en Asie du Sud-Est et en Afrique australe afin d'améliorer les conditions de vie des populations BoP.57 Autre exemple, le ministère des affaires étrangères des Pays-Bas a mis en place des « Orange Corners » - soutien financier, éducatif, logistique pour les jeunes entrepreneurs qui se lancent dans le social et/ou soutiennent une cause environnementale. En 2010, le centre marocain pour l'innovation et le ministère des affaires étrangères des Pays-Bas ont signé une déclaration d'intention afin de créer un « Orange Corners » à Rabat.58

Les programmes de développement



Un programme

spécialisé : AFIDBA **Une dizaine** de

programmes internationaux orientés vers le secteur de l'Inclusive **Business**



Deux programmes

l'économie sociale

d'économie sociale

et communautaire

ENABEL et AFIDBA

(MESOCC) » de

spécialisés et

consacrés à

et solidaire:

le Programme

« Mouvement

SÉNÉGAL

Un programme spécialisé : AFIDBA Une dizaine de programmes internationaux orientés vers le secteur de l'Inclusive **Business**



Trois programmes spécialement consacrés à l'entrepreneuriat social et l'économie sociale et solidaire : le Programme « MedUp », le Programme « SwitchMed » de l'Union européenne et le Programme AFIDBA

« Les bailleurs et les programmes de développement devraient soutenir les entrepreneurs africains, les gens sont capables de mettre en place des solutions directes pour les problèmes que leurs communautés rencontrent. C'est la voie pour accélérer l'atteinte des ODD » Momar FALL, LA CASE SOLAIRE, Sénégal.

Bilan du programme AFIDBA

Le programme AFIDBA se base sur 4 piliers qui s'inscrivent dans la construction à long terme de l'Inclusive Business dans chacun des pays. Le premier pilier est l'accélération (soit l'accompagnement personnalisé au sein des 4 incubateurs partenaires dans chaque pays). Le second est un système de financement innovant composé d'un prêt d'honneur et d'une subvention. Le troisième est la sensibilisation à travers 56 ateliers autour de l'Inclusive Business. Enfin, le dernier pilier est le renforcement des capacités, qui permet de faire monter en compétences les incubateurs partenaires.

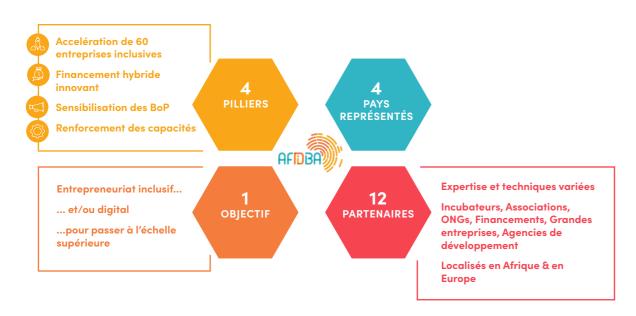
Choix des entrepreneurs :

Les entrepreneurs AFIDBA ont été sélectionnés en fonction de plusieurs critères, dont le caractère entrepreneurial inclusif reste le principal. Plus précisément, l'inclusion des populations vulnérables de façon significative dans leur modèle économique. À cela s'ajoute l'utilisation du digital.

La prise en compte des questions de genre par les entrepreneurs – entreprise dirigée par une femme, de gouvernance mixte et/ ou proposant un bien ou service destinée aux femmes ou traitant de thématiques féminines – fait également partie des critères de choix.

Le tout, devant être associé à un modèle économique viable, ou du moins potentiellement rentable pour les start-ups en phase d'amorçage avec un potentiel de croissance et de passage à l'échelle. L'idée est que les entrepreneurs sélectionnés soient en mesure de solliciter des investisseurs à la suite de ce programme.

Un programme innovant, à la fois unique et multiple, axé sur l'entrepreneuriat inclusif en afrique



Apprentissages

Le succès principal d'AFIDBA, c'est la fierté de l'ensemble de ses acteurs qui plébiscitent le fait d'avoir un programme qui soutient l'entrepreneuriat inclusif, trop rare à leurs yeux dans cet écosystème naissant. À l'issue de ce programme, les parties prenantes ont notamment identifié ses succès et les failles existantes.

Résumé des Succès et des Manques du programme :

Succès

- ✓ Couplage d'un programme d'accélération sur l'Inclusive Business (rare) et d'un soutien financier (prêt d'honneur + subvention)
- ✓ Lancement d'un bootcamp de 5 semaines suivi de 6 mois d'accélération
- ✓ Création d'espaces d'échanges entre de nombreuses parties prenantes (sensibilisations, speed dating etc.)
- ✓ Inclusion d'experts externes et de divers horizons (ONG comme CARE ou PPI, experts sur le digital etc.)
- ✓ Implication et accès à une diversité d'acteurs au sein du consortium
- ✓ Adaptation au contexte sanitaire du cursus d'accélération (mixte présentiel et virtuel)
- ✓ Agilité du programme et l'adaptation aux besoins du terrain (réorientation des sessions de sensibilisation, modification des grilles de sélection des entreprises) pour atteindre les objectifs
- ✓ Amélioration du processus de financement chaque année et mise en place de deux niveaux de comité d'accréditation (central et locaux)
 - ✓ Accréditation des fonds la deuxième année

Manque

- ✓ Forte demande de ressources humaines et peu de budget pour les incubateurs
- ✓ Besoin de plus de coconstruction avec les incubateurs dans la phase de démarrage
- ✓ Manque de création de liens entre les pouvoirs publics et/ou les ONGs et les entrepreneurs
- ✓ Pas de sensibilisation à l'attention des populations BoP sur l'entrepreneuriat, le numérique
- ✓ Manque de mise en relation entre les entrepreneurs des différents pays AFIDBA
- ✓ Manque de suivi des entreprises post-accélération (en particulier concernant les entrepreneurs n'ayant pas eu le financement)
- ✓ Réunions physiques et virtuelles avec l'ensemble des parties prenantes / échanges régionaux pas assez nombreux, en partie dû au COVID-19

Pour pallier ces manques, les parties prenantes ont notamment remonté ces deux recommandations :

Recommandation : Mettre l'accent sur le financement de ressources humaines pour les incubateurs dans la conception de programmes de développement incluant un cursus d'accélération

Explication: le programme AFIDBA porte sur un nouveau sujet, en perpétuelle évolution qui plus est. C'est la raison pour laquelle sa mise en place a nécessité un temps important de coordination ainsi qu'un consortium large et riche d'expériences, en deux langues, pour y parvenir. Une phase de co-construction plus importante que prévu, passant par un cadrage et une appropriation des définitions a été nécessaire afin d'identifier les réalités de chaque pays AFIDBA, au départ.

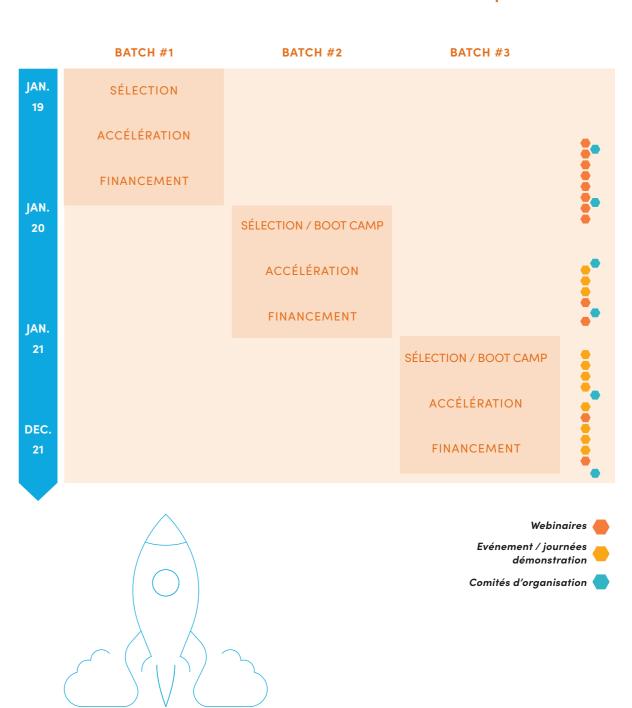
Cela s'inscrit dans une logique de coconstruction des écosystèmes inclusifs
locaux. Mais par la suite, cette démarche a
été difficile à mettre en place, notamment à
cause de l'absence de budget dédié. Autre
difficulté rencontrée, AFIDBA s'est lancé
avec un programme unique, disposant
d'ateliers types pour tous les incubateurs.
Or, chaque incubateur possède ses propres
spécificités et ses propres méthodes. Le
programme a donc dû être retravaillé
pour mieux s'adapter aux besoins des
entrepreneurs en laissant plus de liberté aux
incubateurs.

Recommandation : Privilégier une approche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes locales lors de la conception de programme de développement à destination des entreprises et de l'écosystème inclusif

Autre question qui s'est posée pendant le programme : comment faire en sorte que l'ensemble des parties prenantes locales puissent coconstruire ensemble un cursus commun ? Pour ce faire, une co-construction et un plaidoyer sont nécessaires non seulement avec les législateurs pour assurer plus encore la protection de la propriété intellectuelle de chaque incubateur et qu'ils puissent ainsi s'unir sans perdre leurs savoir-faire mais également avec l'ensemble des acteurs pour renforcer l'appropriation de l'Inclusive Business et favoriser la collaboration dans un espace concurrentiel.

ACCÉLÉRATION

FOCUS: En quoi le cursus d'accélération pour soutenir des entreprises inclusives est-il différent des autres cursus d'accélération d'entreprise?



CARACTÉRISTIQUES D'AFDIBA:

Sa durée: comparé à d'autres programmes d'accélération classiques, AFIDBA se démarque par sa double volonté d'intensité: une accélération rapide et une durée du programme très courte par rapport à d'autres programmes. Cette accélération sur 6 mois + 5 semaines de bootcamp ont semblé pertinente pour toutes les entreprises qui ont profité du programme peu importe leur stade de maturité.

Toutefois certains incubateurs mettent en avant la nécessité de proposer un suivi aux entreprises post-programme soit en rallongeant la durée du programme, soit en entrevoyant son renouvellement si besoin ou tout simplement avec la mise en place d'un accompagnement individuel plus ou moins formalisé.

Son public ciblé: L'objectif initial était de sélectionner des entreprises inclusives en phase de développement; en pratique le stade de maturité était variable, selon les cohortes. La cohorte 2 comprend des profils d'entreprise avec un stade de maturité plus élevé que les deux autres. Cela a un impact sur le programme: les besoins des entrepreneurs ne sont pas les mêmes. Par exemple, une entreprise en phase de prototypage ne sera pas en mesure d'évaluer son impact.

Son focus sur l'inclusive business: présent à chaque étape d'AFIDBA (sélection initiale, bootcamp, programme d'accélération et attribution des financements), l'inclusivité ne se retrouve pas dans un module spécifique mais dans une façon générale de concevoir le développement de l'entreprise de manière générale. Cet aspect est questionné de différentes façons tout au long du programme. AFIDBA veut s'assurer que les populations BoP sont incluses dans la chaîne de valeur de l'entreprise, avant même de les considérer comme des clients. Le programme adapte également la mesure d'impact à son impact sur les BoP.

Son esprit: l'agilité d'AFIDBA permet aux incubateurs de développer une méthode propre, de s'adapter aux besoins des entrepreneurs inclusifs, d'enrichir leurs propositions de valeur et d'assurer un suivi très proche de leurs entrepreneurs. De plus, les entreprises provenant de secteurs différents, les incubateurs doivent redoubler d'attention pour s'adapter à chaque profil et proposer un accompagnement sur-mesure. L'agilité du bailleur, du programme et des équipes sont des éléments-clés.

Son bootcamp: La mise en place d'une double action; accélération et bootcamp est plutôt rare. Ces bootcamps permettent d'identifier les entreprises qui sont réellement inclusives et de valider les engagements des entrepreneurs pour avoir un impact, au-delà de l'étude de leurs dossiers initial et vice-versa. Le bootcamp donne rapidement une bonne vision du business model notamment en mobilisant des outils tels que le social business model canvas.

Ses modules d'accélération: ils s'adaptent aux entrepreneurs et à leurs besoins spécifiques (selon la maturité de leur entreprise, le type de secteur...). C'est ce qui explique par exemple le fait que La Fabrique ait mis en place une approche très individualisée en ligne. Elle propose des ateliers collectifs seulement quand des besoins similaires entre entrepreneurs sont identifiés. Au Maroc, Impact Lab a également fait intervenir des experts spécifiques aux besoins des start-up inclusives.

Sa portée géographique: il s'agit d'un programme multi-pays. Même si les échanges régionaux étaient moins nombreux qu'au niveau local, ils ont néanmoins permis des synergies intéressantes pour les start-ups accompagnées. Avoir une dynamique de synergie régionale plus forte entre entrepreneurs apporterait énormément au programme.

Sur d'autres points, le programme AFIDBA rejoint des programmes d'accélération classique ; établir une stratégie de croissance, utiliser les outils de l'entrepreneuriat (design thinking, feuille de route) pour faire un diagnostic d'entreprise ou se préparer / aller chercher des investissements (module plébiscité par les entrepreneurs).

Apprentissages dans la structure du parcours d'accélération :

Les 4 incubateurs locaux ont travaillé de manière indépendante, utilisant des méthodes de travail différentes. Ce tableau dresse un panorama de leurs pratiques afin de mettre en avant les apprentissages spécifiques à l'accélération des entreprises AFIDBA

METHODOLOGIE

• Combiner accompagnement collectif et individuel afin d'apporter des réponses personnalisées et favoriser le partage d'expérience entre les entrepreneurs est ce qui a été retenu. L'accompagnement individualisé permet de questionner les entrepreneurs et les soutient dans la mise en place de leur business modèle. L'accompagnement collectif permet un échange entre les entrepreneurs.

Exemple de situation : Au départ, InnoHub proposait de nombreux ateliers en groupe. Réalisant le caractère unique des entreprises, la méthode a évolué après un diagnostic de l'entreprise. Désormais, Innohub mise sur 70% d'accompagnement individualisé et 30% de travail collectif pour ce programme.

• Modules de formations communs & temps d'échanges importants

Si les accompagnements individualisés permettent aux entrepreneurs d'avoir des réponses spécifiques à leurs demandes, les exercices communs leurs permettent d'échanger. Le mieux étant de se diviser en groupe pour éviter l'effet « salle de classe ».

Exemple de situation : Impact Lab privilégie les formations et ateliers en petits groupes, ce qui permet aux participants d'échanger.

De manière générale, AFIDBA a débuté avec un programme très cadré par la coordination et des templates d'ateliers communs pour tous les incubateurs. Cela a été retravaillé ensuite pour mieux s'adapter à leurs besoins et leur laisser plus de liberté sur ces modules de groupe.

CONTENU _

Choix des modules

L'évaluation des entreprises à lieu en début, à mi-parcours et à la fin. L'évaluation en début de parcours permet de définir les besoins et les acquis de chaque entrepreneur pour calibrer les modules de formation les plus pertinents.

• Renforcer les compétences

Certaines start-ups manquent de compétences en comptabilité. Cet aspect leur sera nécessaire dans une perspective de passage à l'échelle. D'autres se questionnent sur des aspects juridiques spécifiques. Ici aussi, il faudra renforcer leurs compétences.

• Définir l'inclusive business

Il est important de bien définir l'Inclusive Business et le business model inclusif et de faire adopter cette définition par les entrepreneurs, pour qu'ils s'y reconnaissent. Pour cela, partir d'une définition simplifiée, l'illustrer et l'adapter au contexte local.

Exemple de situation : Concree et Makesense ont organisé des modules sur la définition d'un business model, des BoP et de la différence entre social et inclusive business, afin de permettre aux entrepreneurs de mieux comprendre comment rendre leur entreprise plus inclusive.

- Adapter les méthodes de l'entreprise au contexte spécifique du travail avec les BoP
- Adapter le suivi de l'incubateur en fonction du stade de maturité de l'entreprise

Exemple de situation : si l'entreprise est encore au stade d'idée, l'incubateur peut l'aider à aller au contact de potentiels clients. Si elle est déjà développée, le soutien porterait plus sur la stratégie marketing par exemple.

- Proposer un module sur la mesure d'impact social / environnemental (avec proposition de format de « bilan »)
- Transversaliser des thèmes : l'exemple du digital

Exemple de situation : Innohub a réalisé à la fois un atelier sur les outils du digital et les populations BoP dans le cadre du bootcamp et un module « Compétences numériques et de gestion pour les entrepreneurs » lors du cursus d'accélération.

• Sensibiliser au climat et au genre

Ces deux thématiques ont été mises en œuvre à travers des sensibilisations : l'une au changement climatique avec l'outil « la fresque du climat » par l'équipe de Coordination du programme AFIDBA, divisés par petits groupes d'entrepreneurs; et l'autre avec le cadre CARE d'égalité de genre lors de sessions pour l'ensemble de l'écosystème de chaque pays.

Au sujet de l'inclusion du genre, il y a deux écoles. Pour certains un module doit y être consacré alors que pour d'autres cela n'est pas nécessaire. Une autre possibilité serait de rendre l'approche genre transversale au programme. D'une façon générale, informer et dialoquer avec les entrepreneurs inclusifs sur les enjeux sous-jacents liés au développement durable est important. Cela leur donne des clés de lecture pour l'inclusivité notamment sur les perturbations climatiques, sociales et économiques que pourraient connaître leurs entreprises.

Exemple de situation : Chez Makesense par exemple, la thématique est abordée lorsque les entrepreneurs ont des sujets liés à l'environnement.

OUTILS -

Utiliser le business model Canvas

Il permet aux entrepreneurs de travailler de manière pratique pour rendre leur business plus inclusif en identifiant où l'inclusivité arrive dans la chaîne de valeur. Ce modèle a été adapté par Concrée et est inspiré du Business Model Canevas Generation.

Le canevas du modèle de l'entreprise inclusive

Partenaires stratégiques

Ministère de la santé Fonds pour l'enfance Agriculteurs locaux Coopératives de femmes

Activités principales

Achat de nourriture Production de farine infantile Coordination et supervision de la production Activités de marketing et de distribution

Ressources clés Personnes ayant une

expertise en matière de santé et de nutrition des enfants Un vaste réseau d'agriculteurs locaux afin de disposer d'un stock suffisant pour produire une farine de haute aualité nutritionnelle. Une plateforme numérique (web et mobile) qui permettra de collecter et de aérer la production des agriculteurs et servira de canal de vente

Proposition de valeur

Une farine infantile de aualité et abordable qui contribue à la santé de l'enfant Grande auantité de farine infantile avec des composants nutritionnels spécifiques pour les centres de santé locaux aui la distribuent gratuitement aux parents.

Proposition de valeur

pour BoP Accès à la farine gratuite grâce au Possibilité de vendre toute la production à un prix décent. Amélioration de la vie en menant une activité

Relations avec les clients

Relation étroite avec les clients et les bénéficiaires afin de fournir des conseils et des retours d'information sur la facon d'utiliser la farine et. en général, sur la façon d'élever un enfant en bonne santé. Création et animation d'une communauté de mamans afin de favorisei le soutien par les pairs pour élever leurs enfants.

Canaux

Communication via les radios communautaires et internet (site web. réseau social, WhatsApp...) Distribution via les ONG, les magasins, les pharmacies locales et les centres de santé.

Segment de

Mères dans les zones rurales Centres de santé locaux

Bénéficiaires étendus (BoP)

Mères vulnérables des zones rurales ayant un accès limité à des farines nfantiles de qualité et abordables Agriculteurs à faible revenu Coopératives de

Structure des coûts

Coûts d'approvisionnement en nourriture Coûts de la main-d'œuvre Coûts d'emballage, de communication et de distribution Coûts administratifs et de gestion

Impact sur la BoP

Autonomisation des femmes Diminution du taux de mortalité Amélioration des moyens de subsistance des agriculteurs Santé et bien-être des enfants

Flux de revenus

Vente de la farine Subventions des ONG, du Ministère de la santé et de ses partenaires pour rendre la farine accessible

Un autre outil est le Lean Business Canvas, sur un modèle très similaire qui propositionne la valeur créée et qui permet de savoir qui est le client et qui est le bénéficiaire de l'entreprise.

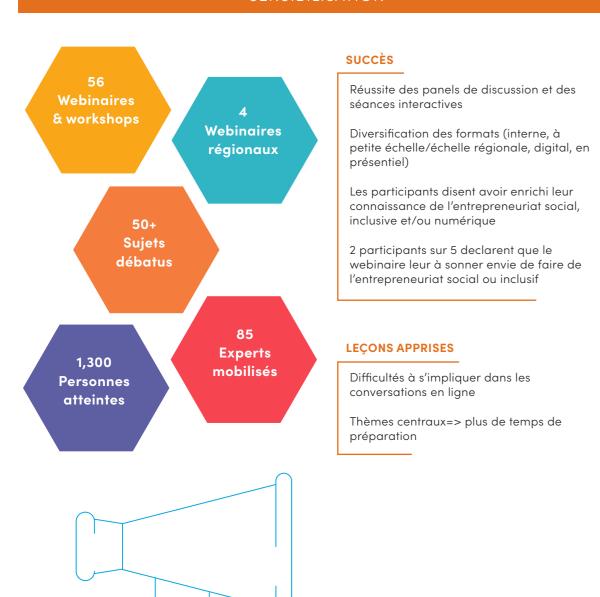
Focus : quels sont les apprentissages et du cycle de sensibilisation auprès des acteurs de l'écosystème et du renforcement de capacité des incubateurs ?

Au-delà du programme d'accélération, l'un des autres piliers d'AFIDBA repose sur la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat inclusif.

Cette sensibilisation a été portée par les 4 incubateurs locaux au sein des 4 pays d'intervention du programme. CARE France et Positive Planet international ont agi en partenaires techniques pour co-organiser et co-animer ces ateliers avec les incubateurs.

Bilan en chiffres des ateliers de sensibilisations réalisés

SENSIBILISATION



Plus spécifiquement, l'objectif initial de ces modules de sensibilisation était de toucher les populations BoP en les sensibilisant à l'entrepreneuriat, au digital etc. En raison de la situation sanitaire et du cadrage plus important au départ sur la définition de l'Inclusive Business, les sensibilisations ont pris du retard et ont été réorientées. La cible de ces modules a été élargie à l'ensemble des acteurs de l'écosystème (financeurs, ONGs, autorités locales, incubateurs ...). Les 4 objectifs étaient alors d'essaimer la visibilité du programme, de vulgariser la notion d'Inclusive Business auprès du grand public et des pouvoirs publics, de pérenniser la démarche inclusive des entrepreneurs, et de favoriser des collaborations au sein de cet écosystème.

Par ailleurs, la sensibilisation a également été pensée autour de quatre approches: locale (micro-entrepreneurs, femmes, secteur informel, jeunes et zones rurales), intermédiaire (cibles AFIDBA, entrepreneurs sociaux ayant une fibre digitale et incubateurs), subnational (entrepreneurs, incubateurs, acteurs publics et privés, société civile) et régionale (Entrepreneurs et incubateurs AFIDBA, réseaux régionaux d'entrepreneurs et organisations internationales).

En 2019 : 10 workshops sur 10 topics + focus : ateliers locaux en présentiels et dissémination des concepts

En 2020 : 18 webinars + 10 workshops (réunions en présentiel) sur 4 thématiques et 10 modules. 50 experts mobilisés + focus sur des réunions multipartenaires

En 2021 : 16 webinars, 6 ateliers, 3 thématiques et 10 sujets débattus. Au total, 350 personnes touchées et 35 experts mobilisés + focus sur des réunions multipartenaires

Par souci d'adaptation au contexte actuel, les sessions ont abordé les conséquences de la pandémie pour les entrepreneurs en 2020, mettant en avant le caractère résilient des entreprises inclusives.

Voici quelques chiffres obtenus à la suite des ateliers réalisés en 2020. À titre d'exemple, les modules sur les concepts de social et Inclusive Business ont permis à plus de 50% des inscrits sondés d'augmenter leur savoir sur les problématiques du secteur.

Aussi, 48% de sondés ont affirmé avoir envie de commencer à travailler au sein de l'entrepreneuriat social et inclusif au cours des modules visant à renforcer la mobilisation des entrepreneurs et des populations BoP au sein de l'Inclusive Business.

Les ateliers de sensibilisation représentent un volet central du projet AFIDBA. Ils permettent d'accroître sa visibilité d'une part, mais surtout de revenir sur la définition même de l'Inclusive Business en montrant que l'aspect économique peut être associé à une mission sociale. De plus, elles ont permis d'aborder des thématiques répondant aux besoins communs des acteurs. Les cibles variées au départ ont finalement été majoritairement des acteurs du secteur.

Par ailleurs, si ces sensibilisations ont été organisées pour certaines en présentiel, la majorité a été réalisée en ligne, créant un manque à gagner entre les personnes inscrites et les personnes présentes (jusqu'à 50% des personnes inscrites). En revanche, les intervenants et participants pouvaient aussi venir d'autres pays ou d'autres parties du pays et il a été plus facile de faire appel à des experts d'horizons diverses.

Le renforcement de capacité

Il a permis d'asseoir une légitimité et de faire grandir les partenaires du consortium sur le sujet de l'Inclusive Business et sa définition notamment et favoriser les échanges mais aussi sur la question climatique. Les formats variés testés en 2020 et 2021 pour pallier le manque de rencontre en présentiel (speed dating, réseautage, petits ateliers virtuels etc.) ont rencontré un franc succès et ont ainsi pu faciliter les échanges. Une des recommandations évoquées par MakeSense serait de faire encore plus de liens entre le programme d'accélération, ces sessions ainsi que les sensibilisations.

CONSORTIUM SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

RÉUSSITES

Entraînements sur l'entrepreneuriat inclusif dispensés par CARE

Ateliers en ligne transfrontraliers

Fresque du climat : faire prendre conscience du changement climatique

Ateliers d'évaluation d'impact : animé par KiMSO Evénement de mise en reseau : 1 pour le lancement de la phase d'accélération de la troisième cohorte; 1 réunissant plus de 15 entrepreneurs de tous les pays

Renforcement des capacités du consortium à mettre en lumière l'entrepreneuriat inclusif, la mesure d'impact, la problématique du genre et les ODD

Capacité à s'adapter au contexte du COVID

Collaboration sur la gestion de programme

Evénement de lancement

Réunions hebdomadaires avec les PO

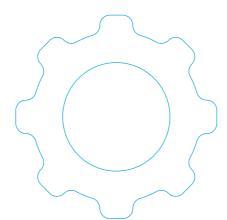
Appels mensuels avec les directeurs

LEÇONS APPRISES

Difficultés dans la co-construction, en particulier due à l'impossibilité de se réunir

Nécessité d'avoir une ligne de budget dédiée et une meilleure définition de ce qu'attend chacun des partenaires du programme

Manque d'initiatives transfrontalières collectives



FOCUS : quels sont les spécificités et les apprentissages de l'accès au financement dans le cadre du programme ?

Regard de Yoann Terrom, chargé de coordination du programme AFIDBA

L'accès au financement est l'un des piliers du programme AFIDBA. Il se compose de prêts d'honneur et d'une subvention de 540K€ au total, permettant de développer une solution innovante pour répondre à l'accélération de ces entreprises. Il s'adresse majoritairement aux jeunes entreprises au stade early-stage.

Ce financement a une visée éducative. Il introduit les jeunes entrepreneurs dans le circuit financier, en plus de leur apprendre à développer une relation de redevabilité avec d'autres institutions. Une collaboration qu'ils seront amenés à réitérer s'ils collaborent ensuite avec des banques ou des fonds d'investissement.

La flexibilité concernant les remboursements est également l'un des points forts du programme. Certains entrepreneurs AFIDBA ont demandé à décaler leurs échéances dans un délai très court, ce qui aurait été impossible si leurs interlocuteurs étaient des banques ou des fonds d'investissement. La coordination du programme AFIDBA opte pour le dialogue toujours dans une approche pragmatique. Le taux de remboursement du batch 1 d'entrepreneurs est de 90%; ce qui permet d'augmenter les financements du batch 3.

Cet accès au financement présente néanmoins *certaines limites*. La première concerne l'articulation entre le montant alloué et l'objectif principal de faire passer les entreprises à l'échelle. Comme cela a été mentionné par les entrepreneurs AFIDBA dans les entretiens, ce montant est trop faible pour leur permettre de réellement passer à l'échelle. La difficulté d'octroyer des fonds plus importants est également liée au fait que la dotation du fonds AFIDBA n'était pas assez importante ; cependant apporter plus de fonds n'était tout de même pas l'approche souhaitée. Autre limite : le cadre juridique du projet est trop fragile, dans le cas où les entrepreneurs ne seraient pas en mesure de rembourser. Le stade de maturité des entreprises AFIDBA n'est pas assez avancé pour être une garantie face à ce risque. Par ailleurs, cela correspond également à un choix du programme : donner moins de financements pour financer plus d'entreprises. Cependant, la sélection des entreprises est complexe ; départager les entreprises à ce stade de maturité est difficile car cela implique une grande part de risques mais aussi d'injustices, si cela ne fonctionne pas pour les entreprises qui ont été financées.

Enfin, le dossier de candidature est très exhaustif et le business plan difficile à appréhender. Cependant, le processus a été amélioré au fil des années pour qu'il soit plus facile à utiliser pour les entrepreneurs. Enfin, le processus de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme de l'AFD peut être dense administrativement. Ce dernier aspect a été amélioré au cours du programme, par exemple par une réduction des intermédiaires dans la demande des pièces justificatives et l'utilisation d'outils de communication comme WhatsApp qui facilite le contact avec les entrepreneurs.

SYSTÈME DE FINANCEMENT INNOVANT

Apprentissages du mécanisme de financement AFIDBA

Au total c'est 566,230 € de fonds sur 3 ans qui auront permis de soutenir 29 entrepreneurs. Le processus d'accréditation se déroule selon trois phases :

APERÇU DU **PROCESSUS**

Accélération

Renforcer la préparation au financement

Organiser une pré-sélection interne des projets prêts à l'investissement

Comité d'accord local

Organiser des comités locaux

Valider les besoins

Selection les entreprises à financer

Comité d'accord central

Organiser un comité central : AFD + Coordination + Incubateurs

S'accorder sur la "meilleure" selection d'entreprises

Première phase : mener une analyse / un audit des candidats avec un rapport simplifié (voir template) qui met en avant :

- La capacité de remboursement de l'entrepreneur
- Le niveau de maturité du projet
- Le potentiel de passage à l'échelle
- L'adéquation des fonds et des besoins

Deuxième phase : affiner le processus :

- Adopter une approche « best in batch » des entrepreneurs (effectif pour le batch 2 et 3 dans le cadre de ce jet) et le communiquer
- S'assurer de l'adéquation des besoins et du financement en ayant au moins un échange verbal avec l'entrepreneur et l'analyste – auditeur
- Avoir deux niveaux de comités de financements (l'un au niveau international avec l'ensemble des acteurs, l'autre au niveau local)

Dédier pour cela du temps d'un expert local – dans le cadre d'AFIDBA, cela a été fait avec I&P Conseil qui a su mobiliser des experts en financement (connaissance de la cible et de l'outil de financement), ce qui a été mis en place à partir du deuxième batch.

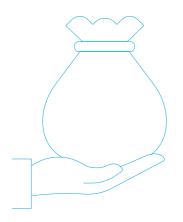
Exemple : la grille d'analyse des financements d'AFIDBA

Les objectifs de cette grille sont d'une part, de formuler un avis sur la robustesse et la compétitivité de cette entreprise, et d'autre part de formaliser une recommandation sur l'accord ou non de ce financement.

Ceci est un document Word à compléter, se composant de 7 sections :

- 1. Introduction : présentation du développeur du projet et du projet, des accomplissements jusqu'à ce jour
- 2. Analyse marketing: produits/services, approvisionnement, analyse de marché, business model, marketing, communication, proposition de valeur
- 3. Stratégie de développement et d'implantation : voies de développement potentielles, moyens mis en œuvre, partenariats, indicateurs d'impact
- **4. Analyse stratégique :** les 5 forces de Porter, matrice SWOT
- **5. Approche financière :** besoin de financement, hypothèses de financement, compte prévisionnel, plan de financement et flux de trésorerie
- 6. Analyse des capacités de remboursement du développeur du projet
- 7. Synthèse et recommandation

Cette grille est complétée par une grille extra-financière et un diagnostic du modèle social de l'entreprise; l'objectif est d'aller au-delà d'une analyse purement financière. L'aspect financier a le même poids que la mission sociale de ces entreprises.



Opportunités

Issus de ces apprentissages, les incubateurs s'accordent sur les grandes étapes que devraient contenir un programme d'accélération inclusif dans les quatre pays AFIDBA. Cela concerne notamment l'approche, les outils et le type de module à inclure.

Ces étapes se situent ainsi au début, à mi-parcours et à la fin du programme d'accélération. Bien que principales, elles ne sont pas les uniques étapes présentes. Elles sont également complétées par des modules de formation, des rencontres, des séances de coaching répartis tout au long du programme.

Schéma des trois étapes centrales de l'accompagnement des entreprises par les incubateurs :

Phase de diagnostic et d'immersion dans l'entreprise : temps de travail sur les besoins de l'entreprise

Evaluation et bilan de miparcours sur l'entreprise et l'avancement du programme d'évaluation

Bilan final apportant des axes de travail aux entrepreneurs

Phase de diagnostic et d'immersion dans l'entreprise : temps de travail sur les besoins de l'entreprise Evaluation et bilan de mi-parcours sur l'entreprise et l'avancement du programme d'évaluation

Bilan final apportant des axes de travail aux entrepreneurs

À noter: ces étapes varient aussi selon le niveau d'avancement des entreprises et leurs priorités. Elles n'auront pas les mêmes besoins qu'elles soient au stade de prototypage ou qu'elles soient déjà matures. Si l'entreprise en question est en phase de prototypage par exemple, la priorité sera de travailler sur la stabilisation du produit avant toute chose.

Étapes nécessaires dans un cursus d'accélération :

- Phase de diagnostic et d'immersion dans l'entreprise : l'immersion de l'incubateur dans les rouages de l'entreprise lui permet d'identifier de nouveaux axes de travail, celui-ci n'ayant pas toujours le recul nécessaire et de clarifier les objectifs et degré d'inclusivité.
- En début de parcours, il faudra faire un point sur les besoins de l'entrepreneur et sur la nature de ses besoins. C'est ce qui permettra ensuite de faciliter la mesure d'impact. Il faudra également un temps sur les questions de genre, les questions sociales et environnementales.
- L'étape de définition de la stratégie de l'entreprise est également très importante pour bien l'accompagner (stratégie de développement, stratégie de distribution ...) en lien avec les populations vulnérables
- Autre étape indispensable : structurer le travail, de façon que les entrepreneurs puissent avoir une vision sur du moyen-long terme. Cela se fait dans le premier mois du programme dans un format collectif.
- À mi-parcours puis à la fin du programme, les entreprises doivent être évaluées et livrer leurs bilans sur ce qui a été fait. Elles doivent livrer leurs futurs axes de travail et être prêtes à des rencontres investisseuses.

Contours d'un programme de formation l'accélération inclusives à destination des incubateurs locaux (liste non-exhaustive):

- 1. Bootcamp & Formation en groupe avec partage, réseautage et modules clés :
- Module 1 : « la définition de l'inclusive business & définition du business model inclusif »
- Module 2: « application: la proposition de valeur dans votre business model inclusif et les stratégies », ou comment adapter les méthodes de l'entreprise au contexte spécifique du travail avec les BoP
- Module 3 : « comment aller chercher des partenaires pour un modèle financier viable »

2. Modules transversaux en groupe :

- Module sur la mesure d'impact social / environnemental (avec proposition de format de « bilan »)
- Module sur le développement durable avec un focus sur les questions environnementales et climatiques
- Module sur l'inclusion du digital
- Module genre : le genre peut être vu soit comme un module en lui-même, soit comme une thématique transversale à l'ensemble du programme ou les deux
- Module relations investisseurs : aux autres modules peut s'ajouter l'accompagnement à la préparation de dossier de financement d'un programme inclusif si celui-ci propose des financements ou mise en relation avec des investisseurs.
- 3. Modules à la carte en individuel à développer pour un accompagnement personnalisé (ex : comptabilité, aspects légaux et juridiques, aspects marketing, innovation etc.)

RECOMMANDATION

Construire un programme de formation à l'accélération inclusive à destination des incubateurs locaux

RECOMMANDATION

Capitaliser sur des programmes multi-pays de type AFIDBA pour développer les échanges entre les acteurs de différents pays

À noter et à prendre en compte : la durée de mise en œuvre du programme a été relativement courte (2 ans ½) et la partie sensibilisation de l'écosystème a été revue en partie à cause de la situation sanitaire mondiale.

04. Vingt-cinqrecommandationsà l'intention des acteurs

Ce livre blanc a permis d'identifier des défis et des opportunités pour chaque acteur de l'écosystème : (entrepreneurs, acteurs institutionnels, investisseurs et incubateurs, de façon à leur proposer des recommandations concrètes et ainsi promouvoir l'entrepreneuriat inclusif. Ces recommandations témoignent des 4 grands besoins des entreprises inclusives, en consultation avec les parties prenantes de l'écosystème : inciter, informer, investir et mettre en œuvre.⁵⁹

La recommandation clé, ou recommandation principale est de donner plus de visibilité à ce sujet, en le vulgarisant, en l'explicitant, et en lui offrant des cadres, par exemple une définition légale dans les pays d'intervention et/ou un statut, afin que l'ensemble des acteurs développe un sentiment d'appartenance à un mouvement : celui de l'entrepreneuriat inclusif.

Cela passe par une meilleure connaissance et un meilleur partage de ces connaissances par les acteurs sur ce sujet. Cela peut passer par exemple par une plateforme de

partage, qui analyse, mesure et valorise les effets sociaux et environnementaux de ces entreprises atypiques. L'idée étant que tous les acteurs de l'écosystème puissent être informés des besoins qui peuvent concerner aussi bien la structuration que le renforcement de l'écosystème (ex : capacités, liens, infrastructures), que la facilitation des leviers financiers pour ces entrepreneurs et notamment les femmes entrepreneurs, que les investissements (mise en relation avec des investisseurs ou fonds institutionnels par des incubateurs, mise en place de mesures fiscales étatiques, ou soutien aux investisseurs à impact allant vers ces entrepreneurs).

Ces besoins concernent également la prise en compte des leviers de l'inclusion comme les questions de genre, qui fait partie des caractéristiques d'une entreprise inclusive (ex : politiques publiques, stratégie des acteurs au sein de l'entreprise, soutien financier à l'entrepreneuriat des femmes). Les entreprises inclusives, tant les entrepreneurs que les acteurs, doivent également apprendre et maîtriser les nouvelles technologies et doivent répondre à leurs objectifs de développement durable.

Recommandations multi-acteurs



RECOMMANDATION 1 (MULTI-ACTEURS) : Promouvoir les impacts sociaux et environnementaux des entreprises inclusives auprès des gouvernements des pays AFIDBA par des actions de plaidoyer multi-acteurs

Cette recommandation concerne en priorité les réseaux d'entrepreneurs et d'incubateurs mais peut s'appliquer également à l'ensemble des acteurs. Il ne sera d'ailleurs que plus fort s'il est mené conjointement par l'ensemble des acteurs.

- Donner plus de visibilité à l'entrepreneuriat inclusif dans chacun des pays et sensibiliser l'ensemble des acteurs
- Créer un cadre de dialogue et de coopération grâce à des actions, à la manière de i4Policy avec une méthodologie très participative⁶⁰ ou du plaidoyer inter-ONGs pour fédérer les acteurs et agir au niveau macro-économique (voir recommandations suivantes pour des actions détaillées) d'un pays.
- Proposer des indicateurs pour mesurer la contribution sociale et environnementale de ces entreprises aux ODD du pays grâce à une collaboration multi-acteurs et sous le lead de chercheurs issus du monde académique
- Organiser des sensibilisations à grande échelle sur ces impacts, incarnées par les acteurs locaux et régionaux
- Segmenter les cibles à la fois des actions des populations à inclure par le biais des entreprises et celles des actions de plaidoyer afin d'augmenter leur efficacité pour l'impact



RECOMMANDATION 2 (MULTI-ACTEURS) : Poursuivre les études pour mesurer la viabilité et la complémentarité des entreprises inclusives avec des dispositifs autres (actions des gouvernements, associations ...) dans les pays d'intervention des entrepreneurs et contribuer aux ODD

- Mener plus d'études comme les cartographies du Mouvement Impact France, ou ce livre blanc qui participent à la création d'une une base de données qualitative et quantitative
- \bullet Inclure dans les prochaines études sur les « start up acts » deux volets : entrepreneuriat inclusif et entrepreneuriat des femmes
- Approfondir les défis auxquels font face les acteurs de l'écosystème et appuyer par des études d'évaluation le triple impact de ces entreprises (people, profit, planet) ainsi que celui des structures d'accompagnement en partenariat avec des ONG ou des centres de recherche* ou les structures d'accompagnement.

^{*} Cela restant complexe, mesurer déjà l'un des impacts (social/ environnemental) est un premier pas (voir plus en détails des approches globales existantes en partle 2 page 38)

Destinées aux entrepreneurs inclusifs



RECOMMANDATION 3 (ENTREPRENEURS):

Favoriser et valoriser un financement hybride (public et privé) de l'entreprise

- Intégrer au business model de l'entreprise un financement mixte en phase clé de prise de risque (ex : lancement d'un nouveau produit, croissance importante ...) pour financer les aspects d'étude d'impact, de marketing social, et la mise en place d'actions sociales / environnementales ciblées (ex : sensibilisation sur le genre)
- S'appuyer sur l'assistance technique que peuvent apporter différents financeurs, bailleurs institutionnels et incubateurs ou autres facilitateurs de marché pour financer les aspects inclusifs d'accès au marché BoP de façon exhaustive (voir page 19 sur la question du partage de la valeur et du risque)
- S'associer avec les associations locales, les ONG et autres acteurs de l'ESS pour obtenir des financements dans le cadre d'appels à projet de bailleurs.



RECOMMANDATION 4 (ENTREPRENEURS):

Définir une stratégie sur le genre dans l'entreprise, pouvant être formalisée par une politique écrite

- Accompagner les femmes employées par le biais de formations, de mentorat et de coaching afin de renforcer leurs compétences et leur confiance en soi
- Associer les employées à la prise de décisions et leur partager la vision de l'entreprise afin qu'elles se sentent en accord avec celle-ci. Proposer des réunions, en incluant leurs retours dans la stratégie de l'entreprise
- Collaborer avec des associations locales travaillant avec des femmes pour leur empouvoirement comme les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) de CARE.
- Intégrer à la stratégie des entreprises des indicateurs spécifiques

À noter que cette recommandation #4 peut s'appliquer à l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial inclusif.



RECOMMANDATION 5 (ENTREPRENEURS):

Sensibiliser et engager les communautés, et plus spécifiquement les hommes et les garçons sur les guestions de genre

- Mettre en place des « journées des maris » pour sensibiliser les hommes et leur faire découvrir le travail de leurs femmes. Ces journées consistent à inviter les conjoints des travailleuses sur le lieu de travail de ces dernières. Proposer des réunions, en incluant par exemple une visite des lieux. L'idée est d'établir un dialogue avec les maris et de leur faire prendre conscience de la charge de travail de leurs femmes. Par exemple, ce type de journées a été organisé par l'entreprise Faso Attiéké à l'occasion de la journée des droits des femmes, le 5 décembre 2020.
- Valoriser les femmes et communiquer autour de modèles de femmes employées ou bien entrepreneures peut également participer à alléger les barrières à l'entrepreneuriat féminin avec l'appui d'autres acteurs.
- Engager les hommes. Ils sont parfois en mesure de décider si les femmes peuvent entreprendre ou non ; il est donc essentiel de les sensibiliser.

A noter que cette recommandation #5 peut s'appliquer à l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial inclusif.



RECOMMANDATION 6 (ENTREPRENEURS):

Renforcer l'inclusion numérique des populations, en particulier des populations BoP, en facilitant l'accès à des services digitaux

• Donner Accès à la formation :

i4Policy recommande la formation d'enseignants, la création de programmes extrascolaires destinés aux jeunes enfants, la mise en place de stages et de contrats d'apprentissage, ainsi que l'évaluation des étudiants. Une attention particulière peut être donnée à ces derniers afin de renforcer leur engagement dans le secteur privé.⁶¹

Le Mouvement Impact France propose une formation unique, accessible dans plusieurs pays d'Afrique, avec des intervenants et des étudiants de haut niveau, pour délivrer des diplômes accrédités, reconnus et soutenus par les acteurs de référence du SIB.⁶²

• Adapter une communication digitale à base d'images et de pictogrammes simples, afin de ne pas exclure une partie de la population

Le faible accès à l'éducation basique, et plus spécifiquement le manque de compétences numériques, réduit la possibilité de trouver des ressources humaines qualifiées.

Destinées aux Acteurs Institutionnels

Ces recommandations sont destinées à un groupe d'acteurs hétérogènes au sein duquel nous distinguons les États « des pays AFIDBA* » (ayant le pouvoir et le choix de mettre en place des lois structurantes pour le développement du secteur) et les États qui ont un rôle de bailleur (intervenant à la fois avec des réglementations adéquates pour les investisseurs et des financements publics et des financements). Toutefois, il est primordial de souligner l'importance pour ces États de co-construire ces cadres législatifs avec les autres acteurs également.

Pour chaque recommandation nous indiquons les acteurs particulièrement concernés :



RECOMMANDATION 7 (ETAT PAYS AFIDBA):

Établir une définition légale et/ou un statut légal spécifique aux Inclusive Business dans les quatre pays AFIDBA fondés sur des critères objectifs et observables :

Les « start-up acts » ou les lois cadre sur l'ESS dans les quatre pays n'incluent pas de définition sur l'entrepreneuriat inclusif

- Ce statut légal spécifique doit s'appuyer sur une harmonisation des caractéristiques communes des Inclusive Business. L'objectif est de cibler précisément les bénéficiaires de la législation et des politiques. Cette première étape permettrait d'éviter la captation des avantages et des réglementations spécifiques aux Inclusives Business par les autres entreprises.⁶³
- Consolider la définition du « social business » existante puis, dans un second temps, l'associer et/ou l'étendre à la notion d'entrepreneuriat inclusif. L'objectif est de fédérer les entrepreneurs, les start-ups et PME qui ont une composante sociale et/ou environnementale et/ou qui s'adressent aux populations vulnérables dans leur cœur de métier pour qu'ils se sentent faisant partie d'un mouvement, celui de l'entrepreneuriat inclusif.

Cette recommandation #7 est tirée des apprentissages relatifs aux « Start-up act », instrument législatif transversal visant à stimuler et développer les PME⁶³ qui incluent indirectement et partiellement ces entreprises.



RECOMMANDATION 8 (ETATS Y COMPRIS AFIDBA):

Mettre en place des mesures incitant les fonds d'investissement et plus largement les financeurs à s'engager dans l'investissement à impact

- Travailler à identifier des pistes de réflexions pour financer l'Inclusive Business, notamment sur l'adaptation des actions de banques de développement local en coopération avec la Banque Mondiale ou d'autres banques de développement à l'Inclusive Business.
- Encourager des modèles de financement ciblant le soutien au financement pour les femmes et les populations rurales.⁶⁴



RECOMMANDATION 9 (ETATS Y COMPRIS AFIDBA):

Soutenir la création de plateformes d'échanges entre les différents acteurs de l'écosystème (investisseurs, incubateurs, entreprises, pouvoirs publics, agences de développements, chercheurs...) afin de développer le dialogue et de construire une approche coordonnée.

• Cette plateforme permettrait de créer un espace d'échanges d'information et de partage de savoir sur le rôle de chacun au sein de l'écosystème. Elle permettrait également de déployer une action de plaidoyer commune (voire première recommandation).

Exemples de plateforme spécifique à l'Inclusive Business :

- GIZ: inclusivebusiness.net est une plateforme dédiée à l'Inclusive Business permettant aux entrepreneurs d'acquérir des connaissances via des formations et de créer un réseau. Elle offre également une expertise et des expériences d'impact. Cependant cette plateforme reste une initiative des pays du Nord, et compte également les multinationales.
- the Nourishing Africa Hub: https://
 nourishingafrica.com/ est quant à elle
 davantage spécialisée puisqu'elle a pour
 membre des entreprises inclusives sociales
 œuvrant dans le secteur de l'agriculture.
 Cette plateforme offre à ses membres un
 large choix de services allant de la publicité,
 au renforcement de capacité et à la mise en
 réseau.

Les incubateurs sont des intermédiaires pertinents pour les organisations internationales.

Ces structures d'accompagnement pourraient travailler avec les différents gouvernements afin d'établir des certifications et standards différenciant les éco-entreprises des entreprises classiques et leur permettant ainsi de renforcer les capacités d'accès au marché.⁶⁵

Le gouvernement doit également collaborer avec les acteurs privés de l'Inclusive Business comme les syndicats ou autres réseaux d'entreprises. En échangeant avec les syndicats, le gouvernement pourrait comprendre les besoins des entreprises vertes. Cet échange pourrait également faciliter la transmission d'informations claires et précises concernant les réglementations⁶⁵ entre ces deux interlocuteurs.

^{*} Burkina Faso, Ghana, Maroc et Sénégal



RECOMMANDATION 10 (BAILLEURS):

Capitaliser sur des programmes multi-pays de type AFIDBA pour développer les échanges entre les acteurs de différents pays

- Croiser les apprentissages des bailleurs institutionnels* serait intéressant afin de partager largement les apprentissages croisés de ces agences et de faciliter le dialogue entre les différents acteurs des différents pays.
- Développer des programmes régionaux ou multi-pays et valoriser les apprentissages croisés. Les acteurs du programme valorisent fortement les opportunités d'échanges. Dans le cadre d'AFIDBA un atelier régional a été mené en 2020.
- Soutenir le passage à l'échelle dans un autre pays : les entrepreneurs inclusifs ont aussi besoin de passer à l'échelle à un niveau régional. Pour cela l'accès à des informations de marché ou à des informations concernant les potentielles contraintes administratives pour établir un bureau sont nécessaires. Problème : ces services ne sont actuellement pas fournis par les incubateurs.



RECOMMANDATION 11 (BAILLEURS):

Privilégier une approche de co-construction avec l'ensemble des parties prenantes nationales des pays AFIDBA lors de la conception de programmes de développement à destination des entreprises et de l'écosystème inclusif

- Prévoir des rencontres entre pairs (ex : entre incubateurs), mais aussi entre acteurs qui se parlent moins souvent (ex : entrepreneurs et ONG)
- Organiser des demi-journées de cadrage avec l'ensemble des parties prenantes d'un programme, pour créer une culture commune sur ce sujet.

Afin de proposer un programme d'accompagnement au plus proche des besoins des entreprises inclusives, il conviendrait de valoriser une collaboration des parties prenantes au moment de la conception du programme, et ce dans un vrai esprit de partenariat.

* Exemple de programmes institutionnels : AFD avec grow for Africa, Afric'innov, AFIDBA et son pôle Inclusive et Social Business soutiennent à la fois les PME et aident les acteurs de l'écosystème de l'inclusive business. Le ministère des affaires étrangères des Pays-Bas avec ses Orange corners soutien les incubateurs en Afrique dans 16 pays, la coopération Autrichienne soutien des programmes multi acteurs pour renforcer l'entrepreneuriat social – via Ashoka etc.



RECOMMANDATION 12 (ETAT PAYS AFIDBA ET BAILLEURS):

Continuer de favoriser l'implantation des infrastructures économiques (ex : routes) afin de faciliter la circulation de biens et services et l'accès au marché des plus démunis

Ces installations physiques et de services sont un facteur essentiel d'une croissance « pro-pauvres ». Elles permettent de réduire certains coûts, en supprimant des goulets d'étranglement.⁶⁶ Elles facilitent l'accès au marché.

- Inscrire ces infrastructures dans une approche territoriale et holistique, prenant en compte la gestion du foncier ainsi que la résilience au changement climatique- deux enjeux pour les populations BoP.
- Poser la pérennité et l'inclusivité des plus démunis au cœur des investissements dans les infrastructures selon les priorités de chaque pays.
- Mettre en place des systèmes de garantie des investissements (publics et privés) avec les financements des bailleurs.

Exemple : La sécurisation des infrastructures de télécom (MTN) a été favorisée par l'agence suédoise permettant le développement des entreprises locales en Ouganda.



RECOMMANDATION 13 (ETATS PAYS AFIDBA):

Mettre en place des incitations nationales spécifiques afin de valoriser la mission sociale des entreprises inclusives

Au sein de chacun des pays AFIDBA, les incitations destinées aux MPME s'articulent autour du marché public, de la fiscalité et de l'investissement (les découvrir en détail en annexe). Toutefois, ces incitations pourraient être davantage spécifiques aux Inclusive Business et valoriser davantage :

- L'approche genre de l'entreprise
- L'utilisation du digital
- L'inclusion des BoP, et plus largement des populations vulnérables
- Réduire les charges des entrepreneurs inclusifs, allégeant l'imposition, ou donnant droit à des exonérations ciblées
- Revoir les politiques d'importations locales et baisser les taxes sur certains produits
- Élaborer une forme de contrat spécifique à ce secteur, protégeant le cadre de leur levée des fonds.

Ces suggestions d'incitations fiscales sont d'autant plus importantes que la pression fiscale est la plus grande difficulté identifiée par les entrepreneurs ciblés. Selon le Mouvement Impact France au Burkina Faso, 84,6% d'entre eux affirment que cette pression fiscale reste une grande difficulté.⁶⁶



RECOMMANDATION 14 (ETATS AFIDBA):

Mettre en place des politiques publiques destinées spécifiquement à l'empouvoirement et à la promotion de l'entrepreneuriat des femmes

Plusieurs exemples intéressants existent déjà dans des pays d'Afrique:

- Le start-up Act en RDC a une composante entrepreneuriale féminine très forte
- Au Burkina Faso, des fonds spécifiques et des produits spécialisés pour les femmes sont proposés par les institutions financières
- Au Sénégal, 15 % des marchés publics sont attribués à des PME reconnues et appartenant à des femmes selon le Small Business Act

L'État a également son rôle à jouer dans la lutte contre les inégalités de genre, et notamment dans le secteur de l'entrepreneuriat. Les femmes, cheffes d'entreprises ou employées, ne peuvent agir seules face aux freins sociaux et aux normes culturelles qui se présentent à elles. Éradiquer les inégalités de genre ne peut se faire sans la suppression de l'ensemble des discriminations inscrites dans la loi ou sans des incitations à être plus inclusif des questions de genre ou encore sans soutenir publiquement l'entreprenariat des femmes.

- Des politiques publiques peuvent également valoriser les entreprises dirigées par des femmes, leur donnant accès à des formations, en soutenant la création des réseaux de femmes entrepreneures et des nurseries d'entreprises, ou mettant en place des mesures de protection sociale en leur faveur.⁴²
- Cette volonté politique peut également se traduire par des incitations financières à l'embauche des femmes à des postes décisionnels, par d'autres mesures fiscales, ou bien par la mise en place de quotas au sein des entreprises.
- Une politique publique en faveur de l'inclusion financière des femmes (qui pourrait concerner tous les services financiers ainsi que les représentations déconcentrées des Etats). Cette politique permettrait de supprimer l'une des barrières principales à l'empouvoirement et l'entrepreneuriat des femmes.
- S'assurer que les prêts (microcrédit) ou autres financements sollicités par les femmes entrepreneurs bénéficient bien aux demandeuses, pour le développement de leur activité.
- Cela peut passer par l'inclusion de l'hygiène menstruelle dans le plan de relance face au Covid-19, comme l'a permis le plaidoyer de l'entreprise Kitambaa auprès de l'Etat sénégalais. Cette dernière a réussi à impliquer un grand nombre d'acteurs et à obtenir des subventions pour les populations BoP. Il faut identifier les bons contacts comme les ministères de rattachement.



RECOMMANDATION 15 (BAILLEURS):

Développer des programmes spécifiques à l'entrepreneuriat des femmes basés sur les trois axes suivants :

- Renforcer la capacité d'agir des femmes, autrement dit, faire monter les femmes en compétences et en légitimité en leur donnant accès à des formations professionnelles par exemple. Au Burkina Faso, l'entreprise Ragusi propose des formations aux femmes, notamment sur la culture biologique du beurre de Karité. Elle milite également pour l'alphabétisation.
- Promouvoir des relations équitables, entre autres, faire en sorte de diminuer, voire éradiquer les rapports de domination existants entre les femmes et les hommes. Dans la même veine, favoriser les relations d'interdépendance et de soutien mutuel pour qu'in fine les deux puissent être égaux.
- Provoquer des changements structurels, c'est-à-dire à travailler auprès et avec les acteurs locaux (gouvernements, autorités religieuses) afin par exemple de modifier les normes culturelles d'une société donnée. Dans ce sens, l'entreprise Kitambaa sollicite les autorités sénégalaises afin de mettre en place des politiques publiques sur l'hygiène menstruelle. Tandis que l'entreprise Faso Attieké, elle, négocie pour que les femmes obtiennent des parcelles de terre.
- S'assurer que les prêts (microcrédit) ou autres financements sollicités par les femmes entrepreneurs bénéficient bien aux demandeuses, pour le développement de leur activité.



RECOMMANDATION 16 (ETAT AFIDBA):

Généraliser la mise en place de plateforme d'informations pour faciliter les démarches administratives des entrepreneurs

- Digitaliser les procédures et rendre possible par l'intermédiaire d'un guichet unique⁶⁷ l'accès aux titres de propriété, la souscription de contrats à différentes formes d'énergie, l'obtention du permis etc. réduirait les coûts financiers pour les entrepreneurs, et les encouragerait à se lancer dans des nouvelles activités*.
- Former les entrepreneurs sur les régulations administratives, environnementales, sociales et médicales faciliterait également les procédures

Au-delà de ces démarches administratives, ces plateformes peuvent :

- Favoriser l'accès aux informations concernant les financements potentiels, les réseaux d'acteurs et l'accompagnement des entrepreneurs inclusifs.
- Capitaliser, mettre en relation et mener des actions de plaidoyer pour l'Inclusive Business

Même si le Mouvement Impact France⁶⁸ note que ces formalités administratives sont de moins en moins pressantes, dans la pratique, les entrepreneurs AFIDBA remontent que cette généralisation serait bénéfique.

^{* «} Un guichet unique », c'est quoi ? Cette expression renvoie à un dispositif centralisant l'ensemble des démarches administratives. Le guichet unique sert d'intermédiaire et coordonne les différentes administrations concernées



RECOMMANDATION 17 (ETATS Y COMPRIS AFIDBA):

Mettre en place un continuum de financement basé sur la coordination des investisseurs et permettant aux entreprises de recevoir des financements à chaque étape de leur développement

Les Inclusive Business nécessitent un accès au financement à tous les stades de leur développement. Ceci est particulièrement vrai au début de leurs parcours – lorsque les financements sont rares, les empêchant de tester leurs produits et innovations –.⁴² Or il existe des outils pour chaque typologie d'acteurs (voir ci-dessous les exemples). Les relier entre eux permet de créer une continuité de choix possibles dans le financement des entrepreneurs.

- Les gouvernements pourraient développer un plan d'action « financement de l'entrepreneuriat inclusif » autour d'une communauté de praticiens (banques, investisseurs, incubateurs, entrepreneurs, réseaux d'acteurs) avec pour objectif de soutenir un % d'entreprises inclusives et d'impacter les ODD à un niveau macro-économique.⁶⁹
- Les gouvernements pourraient également créer un fonds dédié à l'entrepreneuriat inclusif. Ils pourraient se coordonner avec les incubateurs de leurs pays respectifs, qui prépareraient les entreprises inclusives candidates. Il s'agirait d'une de leurs options de financement possibles.

Le ciblage des fonds publics sur des aspects spécifiques des entreprises existe, comme au Nigeria. Le Tradermoni Scheme y est destiné aux micro-entreprises dans l'artisanat.



RECOMMANDATION 18 (BAILLEURS):

Intégrer de façon volontariste l'évaluation d'impact des entreprises dans les programmes

- Soutenir un dialogue pour que financeurs, incubateurs, bailleurs et entrepreneurs s'accordent sur la définition et la ou les méthodes de l'évaluation d'impact à privilégier.
- Vulgariser les notions d'impact et son évaluation incitant les incubateurs à :
- En faire plusieurs modules d'accompagnement collectifs et individuels
- En proposant aux investisseurs d'expliciter leurs attentes en matière d'impact dans leurs arilles d'évaluation

Destinées aux financeurs



RECOMMANDATION 19 (FINANCEURS):

Mettre en place un continuum de financement basé sur la coordination des investisseurs et permettant aux entreprises de recevoir des financements à chaque étape de leur développement

- Analyser le niveau d'harmonisation qui permettra à la fois de respecter les spécificités de chaque entreprise, son impact réel et précis et en même temps de simplifier et mettre en commun les objectifs, les indicateurs et les méthodologies des outils d'évaluation.
- Dans ce cadre, mettre en place des standards sur l'octroi de prêts, incluant cette évaluation d'impact social / environnemental. Réaliser une cartographie des institutions financières qui prêtent aux PME pourrait être une autre initiative simple mais à fort impact.

Sur ces bases :

- Contribuer à harmoniser les outils de mesure d'impact des investisseurs ou définir des critères communs minimum en dialoguant avec des acteurs et plateformes de financeurs de l'évaluation et de l'impact
- Simplifier les grilles de sélection des entreprises inclusives, pour accéder aux financements d'amorçage (voir le bilan du programme AFIDBA pour un exemple de grille simplifiée).

À ce jour, il n'existe pas d'outils d'évaluation commun à l'ensemble des investisseurs, même si des référentiels existent. Chacun a sa grille, ce qui s'avère complexe pour les entrepreneurs.

METTRE EN PLACE

RECOMMANDATION 20 (FINANCEURS):

Faciliter l'accès aux financements en proposant un continuum de solutions pour les entreprises à chaque étape de leur développement (voir aussi recommandation 17 et 18)

- Créer une culture de l'impact, qui ne se base pas uniquement sur la création d'emploi, commune à tout acteur que ce soient les entreprises, les bailleurs, et les investissements à impact voire conventionnels.
- Faciliter la coopération entre acteurs pour tendre vers ce continuum en créant un dialogue où les États et bailleurs participent autant que les autres acteurs locaux.
- S'assurer que les acteurs offrant des bourses, des prêts d'honneur ou des cycles d'accélération, travaillent avec les banques et les investisseurs pour informer les entrepreneurs des financements disponibles, et les préparer pour cela.
- Augmenter le nombre d'entreprises « investissables » en s'assurant que celles-ci :
- Définissent clairement leurs besoins et leurs missions
- Maîtrisent les modèles financiers et leurs business plan
- Augmenter le nombre de véhicules de financement d'amorçage mis à disposition par les bailleurs internationaux (ex : financement AFIDBA prêt d'honneur & subvention, ou soutien via le Social & Inclusive Business Camp)
- Regrouper ces initiatives multilatérales pour contribuer au continuum.
- Augmenter le nombre d'investisseurs à impact pour ce type d'entreprises.

Le déficit total de financement du développement en Afrique est estimé à au moins 100 milliards de dollars US par an jusqu'en 2030. Aujourd'hui, environ 8 milliards de dollars US sont investis dans l'investissement à impact africain.⁷⁰



RECOMMANDATION 21 (FINANCEURS):

Généraliser l'association du renforcement de capacités et du financement dans les programmes d'accélération

- Augmenter l'accès des PME au financement bancaire, en réduisant le risque que cela comporte pour les institutions financières. Cela passe par du renforcement des compétences en gestion financière des entrepreneurs. Cela passe aussi par des fonds de garantie (couverture en cas de non-remboursement des prêts, des crédits étatiques), et par une extension du domaine du collatéral (voiture, équipement, or...)⁷¹
- Mettre en place des bourses sur des outils pour les entreprises inclusives : bourse sur le digital, sur le changement de statut légal, sur l'inclusion du genre ou sur la définition et mesure d'impact. Ces bourses permettent de renforcer les capacités de l'entreprise.

Dans le cadre d'AFIDBA, la bourse digitale était donnée à la suite de l'évaluation d'un projet déposé par l'entrepreneur. Cette initiative permet de tester et d'innover à petite échelle. Elle a été saluée par les entrepreneurs car en plus d'être très accessible (remboursement sur facture) elle les oblige à qualifier un besoin.

Destinées aux structures d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs etc)



RECOMMANDATION 22 (RÉSEAUX D'INCUBATEURS):

Mettre l'accent sur l'entrepreneuriat inclusif au sein des réseaux d'incubateurs

- Intégrer un cursus dédié aux entreprises inclusives dans les formations qu'Afric'innov ou Social Enterprise Ghana proposent aux incubateurs
- Soutenir l'inclusion des questions de genre : ce programme de formation pourrait avoir une composante genre à raison de deux heures de formations ou bien de manière transversale comme celui développé par Ashoka avec l'appui de CARE, The Visionary Programm.
- Encourager leurs membres à faire clairement apparaître dans les programmes le terme « Inclusive Business » lorsque ceux-ci se concentrent sur l'impact social et/ou environnemental et l'inclusion des populations vulnérables
- Inciter l'appropriation de 2 ou 3 ODD pour décrire sa contribution à l'Inclusive Business.

Ces réseaux d'acteurs fédèrent et agissent pour sensibiliser sur les problématiques de leurs adhérents et pour démultiplier l'impact de l'entrepreneuriat. Cependant, ils n'intègrent pas suffisamment la dimension inclusive. Les recommandations ci-dessus visent à pallier cela.

• Face aux difficultés de financements des startups à l'étape de l'amorçage, des bourses et des prêts à taux réduits peuvent être une solution pour les entrepreneurs n'ayant pas accès aux financements. L'objectif est de permettre aux entrepreneurs de construire et tester des solutions de meilleure qualité, à la fois plus innovantes socialement et environnementalement.



RECOMMANDATION 23 (INCUBATEURS):

Faciliter l'accès aux entrepreneurs à des outils d'évaluation d'impact adaptés à leurs besoins et à leurs réalités

- Les entrepreneurs AFIDBA évaluant leur impact sont rares. Cela s'explique principalement par un manque d'expertise des incubateurs locaux et d'informations concernant les outils dont ils pourraient disposer pour mesurer leur impact. L'objectif est donc de démystifier l'évaluation d'impact, en montrant son accessibilité aux entrepreneurs et leurs limites.
- Les structures d'accompagnement pourraient ainsi mettre plus l'accent sur la mesure d'impact dans leur programme en sensibilisant sur les méthodes et sur les apports de cette pratique pour l'entreprise par des mises en application en lien avec des partenaires externes, spécialisés sur ces sujets par exemple.



RECOMMANDATION 24 (INCUBATEURS) : Jouer un rôle de facilitateur entre les entrepreneurs et les financeurs de manière plus systématique

- Renforcer les capacités des banques locales de façon qu'elles puissent évaluer les business plans avec un angle inclusif et ainsi rapprocher ces startups de fonds d'investissement, leur faciliter le crowdfunding ou former des personnels chargés d'accompagner les startups et leur permettre d'avoir accès au maximum de programmes et d'incitations.⁷²
- Accompagner les entrepreneurs dans leurs interactions avec les financeurs de façon à les aider dans leurs démarches administratives et/ou de pitch. En effet, les dossiers d'obtention de financement représentent un certain travail. Pour ce faire, il faut allouer plus de moyens et augmenter le nombre d'entrepreneurs à présenter à des investisseurs car ceux-ci n'ont pas les moyens personnels de financer une création d'entreprise.
- Face aux difficultés de financements des startups à l'étape de l'amorçage, des bourses et des prêts à taux réduits peuvent être une solution pour les entrepreneurs n'ayant pas accès aux financements. L'objectif est de permettre aux entrepreneurs de construire et tester des solutions de meilleure qualité, à la fois plus innovantes socialement et environnementalement.



RECOMMANDATION 25:

Mettre l'accent sur le financement de ressources humaines pour les incubateurs dans la conception de programmes de développement incluant un cursus d'accélération

Pour rappel, chaque incubateur AFIDBA a en moyenne une dizaine de salariés ; le nombre de start-up accélérées en même temps peut s'élever jusqu'à 30.

- Former les Ressources Humaines des incubateurs et les professionnaliser davantage est une activité importante des plateformes comme Afric'innov ou Afrilab.
- Recruter : les acteurs interrogés dans le cadre de ce livre blanc ont souligné le manque de ressources humaines au sein des structures d'accompagnement. Il faut donc développer le financement de nouveaux postes au sein des incubateurs. Ils permettraient de dédier plus de temps à chaque entrepreneur et ainsi de mieux répondre à ses besoins spécifiques.

Conclusion

Dans ce livre blanc, nous avons ainsi pu vous présenter le programme AFIDBA, dont le but est de contribuer au développement économique durable du continent africain, et plus particulièrement de favoriser l'entrepreneuriat inclusif et digital au sein de 4 pays : Burkina Faso, Ghana, Maroc et Sénégal. Par leur nature inclusive, les 60 start-ups AFIDBA accompagnées (15 au Sénégal, 17 au Maroc, 15 au Ghana et 14 au Burkina Faso) sur les 944 qui avaient postulé, entendent intégrer les populations les plus défavorisées, les plus vulnérables, n'ayant pas accès aux biens et services fondamentaux tels que la santé, l'éducation, l'électricité, l'emploi etc. dans leurs chaînes de valeur soit en tant que consommateurs, comme producteurs ou comme distributeurs.

Nous avons défini, détaillé et vulgarisé les 4 piliers sur lesquels repose ce programme, qui s'inscrivent dans la construction à long terme de l'Inclusive Business dans chacun des pays. Le premier pilier est l'accélération, soit l'accompagnement personnalisé au sein des 4 incubateurs partenaires dans chaque pays. Le second est un système de financement innovant composé d'un prêt d'honneur et d'une subvention de 540K€ au total permettant de développer une solution de financement hybride pour répondre à l'accélération de ces entreprises. Le troisième est la sensibilisation à travers 56 ateliers autour de l'Inclusive Business à l'attention de l'ensemble des acteurs de l'écosystème pour soutenir l'appropriation, voire la localisation, et l'essaimage de ce concept. Enfin, le dernier pilier est le renforcement des capacités, qui permet de faire monter en compétences les incubateurs partenaires. Le but étant, que grâce à ce programme, ces entreprises, qui proposent pour la

plupart des solutions innovantes, puissent devenir pérennes et préparer leur passage à l'échelle.

Ce programme, ou plutôt plus largement, l'Inclusive Business, répond à des problématiques actuelles auxquelles nos sociétés sont confrontées ; ce modèle est une manière de pallier les limites des modèles capitalistes occidentaux (d'externalités négatives) qui sont basés sur la maximisation du profit, et qui sont responsables, au même titre que d'autres acteurs, du dérèglement climatique, d'inégalités sociales, de genre, soit entre hommes et femmes, et de l'exploitation des droits humains. Et à l'inverse, maximiser les externalités positives des modèles entrepreneuriaux. L'Inclusive Business entend être l'avenir, la continuité de l'entreprenariat. Il permet d'intégrer au business les aspects sociaux, locaux et environnementaux. Il propose des modèles soutenables et inclusifs.

Toutefois, comme tout modèle, a fortiori nouveau, dont la définition n'est pas figée et dont les mécanismes demeurent en perpétuelle évolution, l'Inclusive Business a ses limites. Nous les détaillons également dans ce livre blanc. Ainsi, les structures qui promeuvent cette forme d'entrepreneuriat luttent régulièrement contre le manque de moyens (humains et financiers), de cadre légal, de soutien des administrations, des réalités terrain variées, de suivi postprogramme... C'est la raison pour laquelle nous avons rédigé, à la fin de ce livre blanc, un certain nombre de recommandations et de conseils à destination des structures d'accompagnement, des entrepreneurs inclusifs ou encore des financeurs, pour les aider à mieux définir, inciter, informer, investir, communiquer et mettre en œuvre l'Inclusive Business.

Bibliographie

Documents cités spécifiquement en note de bas de page dans le document

G20 (Turkey meeting, 2015) Inclusive Business Framework;

Yunus, Muhammad (2009), Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. Public Affairs;

BAD, Note publiée par les services de communication de la BAD sur le site web de l'Organisation, 2015 donnant une définition de l'entreprise inclusive dans le contexte africain

Mouvement Impact France « Mission de Diagnostic du Social & Inclusive Business de 16 pays d'Afrique (2019) » financée par l'AFD

SEED, Moving towards a conductive environment for green, circular, and inclusive MSMEs in Ghana,2020

GI, OCDE 2016

Rapport du McKinsey Global Institute, 2015

Isabelle Guérin, Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social, 2020

HEC, Inclusive Business: what it is and why it matters, 2020

Le Mouvement Impact France, Bilan intermédiaire, 2019

Afric'innov, Enjeux et opportunités des Incubateurs en Afrique de l'Ouest, 2018

Prahalad C.K, The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, 2004 The British Council, Activist to Entrepreneur: The role of social enterprise in supporting women's empowerment in Ghana, 2018

CRDI, Inclusion économique des jeunes et des femmes par l'entrepreneuriat inclusif : cas du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire et du Kenya, 2019

André Kevin, Anne-Claire Pache, From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises, 2014 – NB: la définition du terme « inclusive business" de ce livre blanc inclut l'entrepreneuriat social référé ici.

Lashitew, A. A., & van Tulder, R. Why do firms choose to fight poverty? The motivation behind inclusive business practices in Africa, 2020

GIZ, Inclusive Business Toolbox. Promoting Inclusive Business Models in Development Cooperation Programmes, 2015

PNUD, Investissement d'Impact en Afrique : Tendances, Contraintes et Opportunités, Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs, 2015

Mastercard Center for Inclusive, Growth Empowering Small Businesses for a Digital Future, 2021 OECD- Making blended finance work for sustainable development: the role of risk transfer mechanisms, 2021

Jacqueline Lydia Mikolo, « Post-Covid : intégrer la protection et l'autonomisation des femmes dans la relance », L'Afrique Tribune, 2021

Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network. 2018. Global Entrepreneurship Index. Washington DC: Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network. http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data/.

Annuaire statistique Femme et Genre 2016 du Ministère de la Femme, de la Solidarité Nationale, de la Famille et de l'Action Humanitaire

Roland Berger et Women in Africa Philanthropy, Accélérez la dynamique entrepreneuriale des femmes en Afrique, 2020.

OCDE, Gender and Sustainable Development, 2008.

L'Observatoire des prêts d'Honneur, Panorama des prêts d'honneur en Afrique, 2019 i4Policy small business start-up acts 2020

OCDE, Vers une croissance pro-pauvres : Orientations à l'intention des donneurs, 2007

14P, Technical working group session 4: Infrastructure and market Access

I4P, Technical working group session 5 : Business support, capacity bulding and skills PNUD, MPACT INVESTING IN AFRICA Trends, Constraints and Opportunities, 2020

Sites internet cités spécifiquement en note de bas de page dans le document :

Revue Proparco: https://issuu.com/objectif-developpement/docs/sp_d-hs-saf-web-fr

AFD: https://www.afd.fr/fr/actualites/agenda/les-experimentations-aleatoires-rct-letalon-or-pour-levaluation-du-developpement

AVISE: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20161208/avise_dossier_impact-

social_0.pdf

AFDB: https://www.afdb.org/fr/news-and-events/afdb-envisages-the-power-of-ict-for-africas-transformation-13080

CERISE: https://cerise-spm.org

CARE: https://www.care-international.org/news/press-releases/new-study-covid-19-condemns-millions-of-women-to-poverty-when-they-could-be-a-solution-to-prosperity

CARE France: https://www.carefrance.org/ressources/documents/1/3418,CARE-International-Note-explicative.pdf

MASTER CARD: https://www.mastercardcenter.org/content/dam/mc-cig/uploads/Empowering-Small-Businesses.pdf

OCDE: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bdb9256a-en/1/3/3/

index.html?itemId=/content/publication/bdb9256a-en&_

csp_=42ee43b7fa49ef116a6caf8c78b53d84&itemIGO=oecd&itemContentType=book Banque mondiale: https://donnees.banquemondiale.org/indicator/SL.IND.EMPL.ZS

GIZ: https://www.giz.de/en/html/index.html

https://fr.le360.ma/economie/le-maroc-et-les-pays-bas-renforcent-leur-partenariat-en-faveur-des-jeunes-entrepreneurs-163792

KIMSO: www.kimso.fr

OCDE: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bdb9256a-en/1/3/3/

index.html?itemId=/content/publication/bdb9256a-en&_

csp_=42ee43b7fa49ef116a6caf8c78b53d84&itemIGO=oecd&itemContentType=book https://www.exygy.com/blog/chomoka-scales-to-five-countries-during-covid-19

Références

- 1 G20 (Turkey meeting, 2015) Inclusive Business Framework; Yunus, Muhammad Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism.Public Affairs 2009; BAD, Note publiée par les services de communication de la BAD sur le site web de l'Organisation en 2015 donnant une définition de l'entreprise inclusive dans le contexte africain
- **2** Données issues de l'étude du Mouvement Impact France : Mission de Diagnostic du Social & Inclusive Business de 16 pays d'Afrique (2019) financée par l'AFD
- **3** G20, Inclusive Business Framework, 2015
- 4 Donald Kaberuka, président de la BAD, Forum « contribution de l'entreprise inclusive à la mise en œuvre des ODD », dans le cadre de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement à Addis- Abeba en 2015
- **5** Moving towards a conductive environment for green, circular, and inclusive MSMEs in Ghana, SEED, 2020
- 6 https://www.carefrance.org/ressources/documents/1/3418,CARE-International-Note-explicative.pdf
- 7 https://issuu.com/objectif-developpement/docs/sp_d-hs-saf-web-fr
- 8 GI. OCDE 2016
- **9** Rapport du McKinsey Global Institute, 2015
- 10 Entretien avec Anne Attané
- 11 Isabelle Guérin, Business social et « bas de la pyramide » : la marche forcée du capitalisme social, 2020
- 12 Panel de parties prenantes #1
- 13 HEC, Inclusive Business: what it is and why it matters, 2020
- 14 Niveau de caractéristiques établi au cours des panels de discussions avec les parties prenantes
- 15 Le Mouvement Impact France, Bilan intermédiaire, 2019
- **16** Exemple d'entreprises AFIDBA : Reaval World implique les collecteurs informels, DINAFOF BIZ a formé 325 chauffeurs en 2019
- 17 Afric'innov, Enjeux et opportunités des Incubateurs en Afrique de l'Ouest, 2018
- 18 Prahalad C.K, The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, 2004
- 19 The British Council, Activist to Entrepreneur: The role of social enterprise in supporting women's empowerment in Ghana, 2018
- **20** CRDI, Inclusion économique des jeunes et des femmes par l'entrepreneuriat inclusif : cas du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire et du Kenya, 2019
- 21 André Kevin, Anne-Claire Pache, From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises, 2014 NB: la définition du terme « inclusive business" de ce livre blanc inclut l'entrepreneuriat social référé ici.
- 22 Lashitew, A. A., & van Tulder, R. Why do firms choose to fight poverty? The motivation behind inclusive business practices in Africa, 2020.
- 23 GIZ, Inclusive Business Toolbox. Promoting Inclusive Business Models in Development Cooperation Programmes, 2015
- **24** Entretiens avec CERISE (https://cerise-spm.org/), avec KIMSO –(https://kimso.fr/) et avec le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).
- 25 PNUD, Investissement d'Impact en Afrique : Tendances, Contraintes et Opportunités, Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs, 2015 ce document parle « d'entreprise sociale durable », ce qui, dans le cadre du livre blanc est inclut dans notre définition de l'Inclusive Business
- **26** https://www.afd.fr/fr/actualites/agenda/les-experimentations-aleatoires-rct-letalon-or-pour-levaluation-dudeveloppement
- **27** Entretiens avec CERISE : Ici les Outcomes
- 28 Avise, dossier Impact Social https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20161208/avise_dossier_impact-social_0.pdf
- 29 https://www.avise.org
- 30 Le Mouvement Impact France, Bilan intermédiaire, 2019
- **31** CERISE, « Réseau des Professionnels de la gestion de la Performance Sociale » en français : https://cerise-spm.org/spi4/auditeurs/
- 32 Appel à projets AFD
- 33 https://www.afdb.org/fr/news-and-events/afdb-envisages-the-power-of-ict-for-africas-transformation-13080
- 34 https://www.mastercardcenter.org/content/dam/mc-cig/uploads/Empowering-Small-Businesses.pdf

- 35 Synthèse des entretiens complétés par le Webinaire AFIDBA sur les questions du digital, 2020
- **36** https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bdb9256a-en/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/bdb9256a-en&_csp_=42ee43b7fa49ef116a6caf8c78b53d84&itemIGO=oecd&itemContentType=book
- 37 https://www.exygy.com/blog/chomoka-scales-to-five-countries-during-covid-19
- 38 Mastercard Center for Inclusive, Growth Empowering Small Businesses for a Digital Future, 2021
- 39 OECD- Making blended finance work for sustainable development: the role of risk transfer mechanisms, 2021
- **40** Jacqueline Lydia Mikolo, « Post-Covid : intégrer la protection et l'autonomisation des femmes dans la relance », L'Afrique Tribune, 2021
- **41** Étude CARE FRANCE sur la COVID-19, qui condamne des millions de femmes à la pauvreté, alors qu'elles pourraient être une solution à la prospérité https://www.care-international.org/news/press-releases/new-study-covid-19-condemns-millions-of-women-to-poverty-when-they-could-be-a-solution-to-prosperity, 2020
- 42 Mouvement Impact France, Cartographie Maroc, Ghana, Sénégal, Burkina Faso (non-disponible en libre accès)
- **43** Interview Yoann Terrom
- **44** Données sur les comptes nationaux de la Banque mondiale et fichiers de données sur les comptes nationaux de l'OCDEmême source pour le Burkina Faso, le Ghana et le Sénégal
- **45** Banque mondiale Organisation internationale du travail, ILOSTAT même source pour le Burkina Faso, le Ghana et le Sénégal
- 46 Banque mondiale- Organisation internationale du travail, Indicateurs clés du marché du travail.
- **47** Panel de discussion #4 «Comment les acteurs de l'entrepreneuriat inclusif d'aujourd'hui peuvent-ils bâtir l'écosystème inclusif de demain ?»
- **48** Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network. 2018. Global Entrepreneurship Index. Washington DC: Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network. http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data/.
- 49 Roland Berger et Women in Africa Philanthropy, Accélérez la dynamique entrepreneuriale des femmes en Afrique, 2020.
- **50** Annuaire statistique Femme et Genre 2016 du Ministère de la Femme, de la Solidarité Nationale, de la Famille et de l'Action Humanitaire
- 51 OCDE, Gender and Sustainable Development, 2008.
- **52** Sébastien Chauvin, Alexandre Jaunait, Laure Bereni, Anne Revillard. Introduction aux études sur le genre, 2020
- 53 Ministère de la promotion de la femme et du genre, Stratégie Nationale de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin 2016-2025
- $\textbf{54} \ \text{Le Guichet Unique de Formalisation des Entreprises de la DER/FJ (GUFE) https://der.sn/fr/le-guichet-unique-deformalisation-des-entreprises-de-la-derfj-gufe}$
- 55 JM Severino, I&P, « de l'échelle du passage au passage à l'échelle » Proparco, 2021
- **56** L'Observatoire des prêts d'Honneur, Panorama des prêts d'honneur en Afrique, 2019
- **57** https://www.giz.de/en/html/index.html
- **58** https://fr.le360.ma/economie/le-maroc-et-les-pays-bas-renforcent-leur-partenariat-en-faveur-des-jeunes-entrepreneurs-163792
- 59 Révéler les richesses de l'Afrique, UNDP, 2013
- 60 https://i4policy.org/innovation
- 61 I4P, Technical working group session 5: Business support, capacity bulding and skills
- **62** Le Mouvement Impact France, Plan action Burkina Faso
- 63 I4Policy Small business start up acts, 2020
- **64** Lashitew, A. A., & van Tulder, R. Inclusive business in Africa: Priorities, strategies and challenges. In Entrepreneurship in Africa (pp. 71-94). Brill Publishers: Leiden, 2017
- 65 SEED, Moving towards a conductive environment for green, circular, and inclusive MSMEs in Ghana, 2020
- $\textbf{66} \ \mathsf{OCDE}, \mathsf{Vers} \ \mathsf{une} \ \mathsf{croissance} \ \mathsf{pro-pauvres} : \mathsf{Orientations} \ \grave{\mathsf{a}} \ \mathsf{l'intention} \ \mathsf{des} \ \mathsf{donneurs}, \mathsf{2007}$
- **67** I4P, Technical working group session 5 : Business support, capacity bulding and skills
- $\textbf{68} \ \textbf{14P, 14P, Technical working group session 4: Infrastructure and market Access}$
- **69** Harvey Koh Nidhi Hegde Ashish Karamchandani, Beyond the pioneer, 2014
- 70 Synthèse des entretiens individuels
- **71** PNUD, MPACT INVESTING IN AFRICA Trends, Constraints and Opportunities, 2020
- 72 I4P, Technical working group session 2 : Finance









Incubateurs Partenaires











.... Partenaires techniques









