



# APPUI À L'ENTREPRENEURIAT : FINANCEMENT, FORMATION ET ACCÈS AU MARCHÉ

*Capitalisation des leçons apprises à travers une sélection de projets d'appui aux entrepreneurs basés sur la combinaison des services financiers et non financiers.*

## CONTEXTE



Les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) jouent un rôle majeur dans le développement économique partout dans le monde, et en particulier dans les pays en développement, où 7 emplois formels sur 10 sont créés par les PME. Pourtant, plus de la moitié d'entre elles n'ont pas accès au crédit bancaire.

En effet, les micro et petites entreprises, et notamment celles à potentiel de développement et d'impact économique et social positif, ont souvent besoin de services financiers dont les montants sont trop importants pour les institutions de microfinance, mais trop faibles pour les intermédiaires financiers plus classiques comme les banques ou les investisseurs.

Par conséquent, le développement de mécanismes financiers innovants, proposant des montants et des modalités de remboursement adaptés, apparaît nécessaire pour combler ce gap de financement (*missing middle*).

Néanmoins, pour être en capacité d'attirer et de gérer ces financements, ces entrepreneurs ont également besoin de renforcer leurs capacités entrepreneuriales et d'accéder au marché plus facilement. Ces deux aspects représentent bien souvent des contraintes supplémentaires à l'accès au financement.

Grâce à son expérience acquise depuis 2011 dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs et leurs financements par les institutions de microfinance pour des petits crédits, ADA a lancé une nouvelle initiative visant à stimuler le développement économique des petits entrepreneurs en leur facilitant l'accès au financement grâce à d'autres types de partenaires spécialisés dans l'appui à l'entrepreneuriat. ADA s'est ainsi associée avec des incubateurs/accélérateurs, des catalyseurs de marché et de nouveaux intermédiaires financiers locaux, afin de proposer une combinaison d'appuis financiers et non-financiers pertinents répondant aux besoins des petits entrepreneurs.

## DURÉE DU PROJET

Avril 2018 - Décembre 2019 (21 mois)

## ZONES GÉOGRAPHIQUES

**Afrique** : Burkina Faso, Mali, Sénégal

**Amérique latine** : Honduras, El Salvador



## BUDGET

655 000 €

## BAILLEUR

Ministère des Affaires étrangères et européennes du Luxembourg

## PARTIES PRENANTES



### Incubateurs

- **Sénégal** : Jokkolabs et CTIC
- **Burkina Faso** : Beoogolab, Sira Labs et La Fabrique
- **Mali** : Donilab
- **El Salvador** : Yawal



### Catalyseurs de marché

- **Burkina Faso** : APME2A
- **Honduras** : Rikolto
- **Sénégal** : Sooretul



### Intermédiaire financier

- **Sénégal** : Women's Investment Club (WIC)

## OBJECTIFS DU PROGRAMME

Dans une perspective d'apprentissage, ADA s'est dans un premier temps lancée dans une série de **projets pilotes** à petite échelle en Afrique de l'ouest et en Amérique centrale, afin de :

- Mieux comprendre les besoins des micro- et petits entrepreneurs en matière de financement et d'accompagnement afin d'identifier des pistes d'innovation pour mieux les appuyer ;
- Identifier les types de partenaires les plus pertinents avec lesquels s'associer pour stimuler le développement économique des petits entrepreneurs ;
- Préciser le type de partenariat à construire par ADA avec ces acteurs afin de maximiser la valeur ajoutée de chaque partie prenante impliquée ;
- Structurer des projets de plus grande envergure avec certains partenaires identifiés parmi les organisations impliquées dans les projets pilotes.

## ACTIVITÉS CLÉS

**Onze projets pilotes** ont été menés dans **cinq pays**, avec sept incubateurs, trois catalyseurs de marché et un fonds d'investissement local. Tous visaient à tester des initiatives innovantes pour appuyer les petits entrepreneurs.

En fonction des types de partenaires, les activités menées ont été variées :



### Avec les incubateurs

- pour la plupart, mise en place d'un programme d'incubation sur une thématique spécifique pour une cohorte donnée d'entrepreneurs ;
- pour certains, mise en place d'un mécanisme de financement pour les entrepreneurs incubés.



### Avec les catalyseurs de marché

- mise en place d'un canal de distribution de produits pour faciliter l'accès au marché à des producteurs ou transformateurs agricoles ;
- appui technique aux producteurs/transformatrices pour assurer un certain niveau de qualité des produits, indispensable pour leur écoulement via le canal de distribution mis en place.



### Avec le fonds d'investissement / financeur

- formalisation de la structure ;
- accompagnement du démarrage des activités de financement.



1<sup>ère</sup> cohorte accompagnée par Jokkolabs dans le cadre de soutien aux jeunes entrepreneurs au Sénégal



Entrepreneure appuyée par Yawal, l'incubateur qui soutient l'économie circulaire au Salvador.

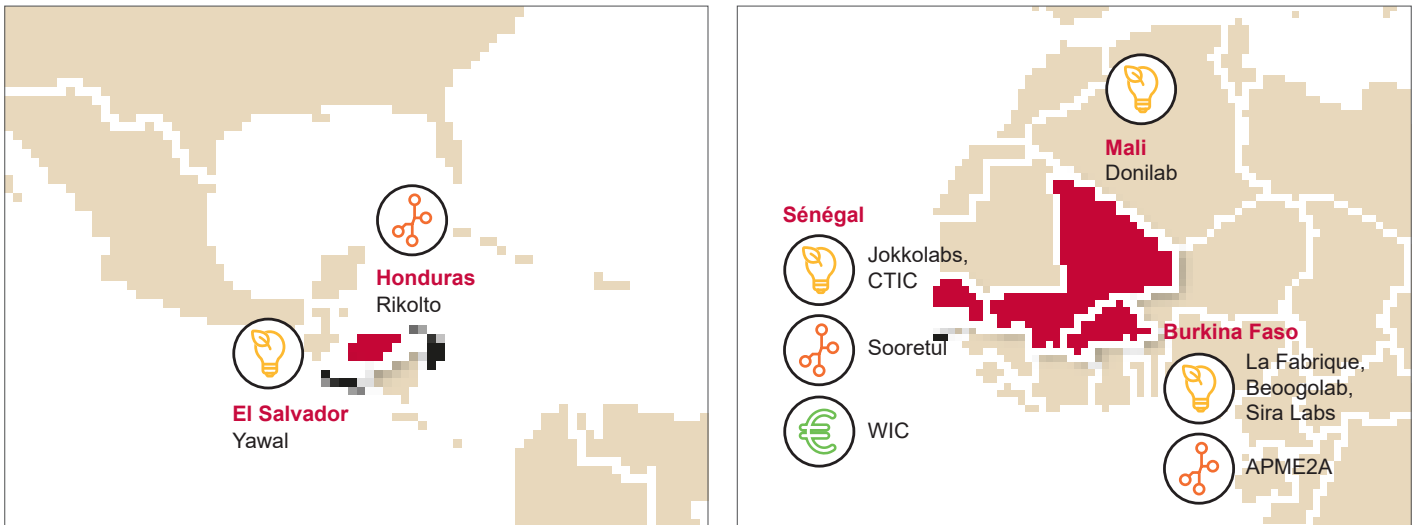
## CONTRIBUTION ATTENDUE AUX ODD



## Contacts projet

- **Carla Palomares**  
(Amérique centrale)  
Responsable p.i. de l'unité d'appui technique aux IMF  
c.palomares@ada-microfinance.lu
- **Dominique Owekisa**  
(Afrique de l'ouest)  
Chargé de projet dans l'unité d'appui technique aux IMF  
d.owekisa@ada-microfinance.lu

## RÉSULTATS DES PROJETS PILOTES



Types de partenaires : Incubateur Catalyseur de marché Financier

6

PROGRAMMES  
D'INCUBATION

- transformation agroalimentaire (**Jokkolabs**)
- technologies de l'information et de la communication (TIC) appliquées au tourisme, à la santé et aux FinTech (**CTIC**)
- e-commerce et e-services (**Beogolab**)
- TIC appliquées aux services de base (**Sira Labs**)
- innovation en agriculture (**Donilab**)
- économie circulaire (**Yawal**)

5

NOUVEAUX MÉCANISMES  
DE FINANCEMENT

- 1 fonds de prototypage sous forme de subvention (**Yawal**)
- 1 fonds de prototypage sous forme de subvention (70%) et crédit (30%) (**La Fabrique**)
- 1 fonds d'amorçage sous forme de prêt sans intérêt (**Jokkolabs**)
- 1 partenariat avec une association de business angels (**Yawal**)
- 1 fonds syndiqué d'investissement en capital ou quasi-capital dédié aux entreprises dirigées par des femmes (**WIC**)

3

CANAUX DE  
DISTRIBUTION

- 1 plateforme de commercialisation en ligne de produits agroalimentaires (**Sooretul**)
- 1 partenariat entre un consortium de coopératives agricoles et une chaîne de supermarchés pour l'écoulement de produits issue de l'hydroponie (**Rikolto**)
- 1 entreprise de services et organisation de producteurs de manioc formalisée (**APME2A**)

## IMPACT DES PROJETS PILOTES

- **140** entrepreneurs accompagnés (formation et/ou pré-incubation) ;
- **40** entrepreneurs incubés ;
- **31** entrepreneurs en activité ;
- **18** entrepreneurs financés par les mécanismes mis en place ou ayant levé des fonds externes ;
- **1<sup>er</sup> investissement** d'un montant de **300 000€ en capital et quasi-capital** réalisé auprès d'une entreprise sénégalaise de transformation et recyclage de pneus usés, dirigée par une femme.
- **285** producteurs ou transformateurs agricoles formés sur les techniques de production, transformation, conditionnement et/ou marketing ;
- **1 058** transformatrices agricoles utilisant un nouveau canal de distribution de leurs produits (plateforme de commercialisation en ligne).

## TÉMOIGNAGES



*« Jokko » en Wolof signifie le lien, la connexion. Ouvert en octobre 2010, Jokkolabs est le premier hub et le premier espace d'innovation entrepreneurial en Afrique. Au-delà de stimuler la créativité, Jokkolabs favorise la collaboration entre des acteurs du développement qui ne communiquent pas mais agissent plutôt en silo, tels des ONG, agences et banques de développement, entrepreneurs... Nous mettons à la disposition des petits entrepreneurs une infrastructure et une équipe pour les accompagner dans leur croissance. Au-delà de notre appétence pour le numérique et les technologies, nous sommes également ouverts à d'autres projets comme par exemple l'agriculture avec la transformation de produits locaux, comme en témoigne le concours Jokkofood sur lequel nous avons bénéficié de l'accompagnement d'ADA.*

**Karym Sy**

Fondateur et directeur de l'incubateur Jokkolabs, Sénégal



Participante du concours Jokkofood, Sénégal



Entrepreneure accompagnée par Donilab au Mali

*J'ai commencé la transformation avec une coopérative de femmes. Nous avons bénéficié de beaucoup de formations théoriques sans véritable impact sur nos activités. La particularité du programme de Donilab était qu'il n'était pas seulement axé sur les procédés techniques, mais aussi sur la culture du développement personnel, la connaissance de notre environnement et surtout les innovations. Avec tout ce que j'ai appris, j'ai pu reconcentrer mes efforts sur mes produits porteurs et l'impact sur mon activité est très prometteur.*

**Adiaratou Bayogo**

Entrepreneure accompagnée par l'incubateur Donilab, Mali

Projet de transformation agroalimentaire de gingembre en jus naturel sans sucre et sans conservateur en différentes gammes



*La vision du WIC est intéressante et nous avons été impressionnés par les actions déjà menées sur base de fonds propres. ADA souhaite soutenir le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal à travers des partenaires qui présentent une vision et une méthodologie claire fondée sur un « business model » viable, et WIC en est un.*

**Axel de Ville**

Conseiller à la direction de ADA, Luxembourg



Women Investment Club (WIC), Sénégal

YouTube ADA Inclusive Finance

Témoignages d'entrepreneurs en vidéo sur la chaîne YouTube de ADA

## LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

Ces projets pilotes ont permis de tirer des leçons à plusieurs niveaux. A propos des **besoins** des micro-et petits entrepreneurs **en termes d'appui financier et non-financier**, ces leçons concernent :

### ✓ Le profil des entrepreneurs à appuyer

Afin de maximiser l'impact en termes de développement économique et social, les entrepreneurs à cibler sont les **entrepreneurs déjà en activité**, avec une ambition de croissance et/ou d'impact positif sur leurs clients et leur communauté.

### ✓ La sélection des entrepreneurs

Pour garantir que les entrepreneurs bénéficiaires de l'appui fourni correspondent à la cible visée, un processus de sélection efficient mais rigoureux, basé sur des **critères** tels que le potentiel de croissance de l'activité, l'ambition de croissance de l'entrepreneur, éventuellement un âge et/ou une taille minimum de l'activité, la motivation et la disponibilité de l'entrepreneur, sont nécessaires.

### ✓ L'accompagnement non-financier à fournir aux entrepreneurs

Si les micro- et petits entrepreneurs ont des difficultés d'accès à une offre de services financiers adaptés (problématique du « missing middle »), c'est bien souvent parce qu'ils n'ont pas de capacités de gestion comptable et financière assez structurées qui leur permettent de démontrer la solidité et le potentiel de leurs entreprises aux financeurs.

- Un **renforcement de leurs capacités de gestion entrepreneuriale**, notamment sur les aspects financiers et comptables, est donc indispensable.
- Sont à privilégier des **programmes d'accompagnement qui peuvent être ajustés aux spécificités de chaque entrepreneur et de son activité avec un appui person-**

**nalisé**, qui ne reposent pas que sur des modules collectifs préconstruits, et qui abordent une diversité de sujets (gestion financière et planification, mais aussi aspects techniques spécifiques à l'activité, développement personnel et de l'esprit entrepreneurial, état des lieux du secteur d'activité, préparation de demandes de financements et mise en relation avec des financeurs, mise en relation avec d'autres acteurs du marché pour faciliter l'écoulement des produits ou la vente de services, amélioration des produits proposés, etc.).

- Pour cela, la **mobilisation d'intervenants spécialisés externes** est intéressante dans la mesure où cela permet à la fois d'assurer la pluralité des sujets abordés, l'expertise dans l'appui fourni, et la possibilité de soutenir un plus grand nombre d'entrepreneurs.

### ✓ Les solutions financières à offrir aux entrepreneurs

- Si des entrepreneurs à différents niveaux de développement sont visés, s'assurer de **rendre accessibles différents types de financement** en fonction des niveaux ;
- Si l'objectif est d'appuyer des entrepreneurs à potentiel de croissance et donc déjà en activité, alors le type de financement adapté n'est pas une subvention ou un prêt sans intérêt, qui sont plus adaptés à des entrepreneurs qui démarrent leur activité, mais un **investissement en prêt, capital ou quasi-capital** ;
- Afin de maximiser l'adaptation du financement aux besoins et au rythme de développement de l'activité de l'entrepreneur, un **remboursement basé sur les revenus plutôt que sur un plan de remboursement déterminé, avec des mensualités constantes**, peut sembler pertinent. Si le concept a été validé sur le principe par un certain nombre d'acteurs impliqués dans la phase de projets pilotes, il reste néanmoins à tester.

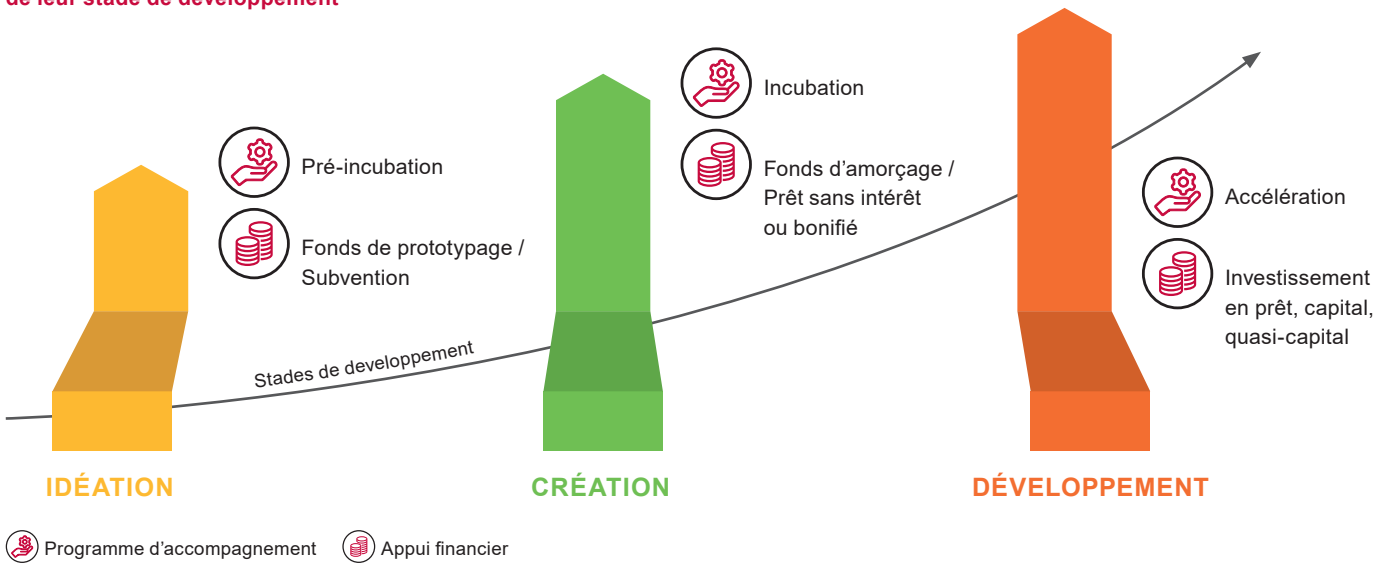


Projet d'hydroponie appuyé par Rikolto à Honduras.



E-cover, start-up financée par l'institution de financement WIC Capital, Sénégal.

## Besoins en financement et accompagnement des entrepreneurs en fonction de leur stade de développement



### Types d'acteurs avec lesquels s'associer et partenariats à construire

A propos des types d'acteurs avec lesquels s'associer et des partenariats à construire pour stimuler le développement économique des micro- et petits entrepreneurs, les **incubateurs/accélérateurs** sont apparus comme des acteurs centraux. En effet, avant tout, ce sont eux qui offrent des services de renforcement de capacités de gestion aux entrepreneurs, condition nécessaire à leur accès au financement. D'autre part, ce sont également eux qui semblent les plus à même de garantir la fourniture d'un appui pluriel à la cible visée, notamment par leur capacité à mobiliser d'autres types d'acteurs dans leurs programmes d'accompagnement, en particulier des financeurs et catalyseurs de marché.

Si des partenariats sont créés avec des incubateurs/accélérateurs, certaines recommandations ont émergé de ces projets pilotes :

- **Privilégier les incubateurs/accélérateurs qui fonctionnent**, au moins en partie, **sur un mode entrepreneurial**, c'est-à-dire qui sont capables d'être flexibles et d'adapter leur activité aux besoins de leurs bénéficiaires, qui sont

en mesure de mobiliser des partenaires ou acteurs externes pour développer et/ou améliorer leur activité, qui cherchent une certaine autonomie financière en facturant au moins une partie de leurs services à leurs bénéficiaires, etc. ;

- **Favoriser les partenariats entre incubateurs/accélérateurs et financeurs** : pour faciliter l'accès au financement des petits entrepreneurs, il est nécessaire de s'assurer que ces derniers parviennent au niveau d'exigence requis de la part des financeurs. Pour cela, impliquer des financeurs (tels qu'institutions de financement, business angels, etc.), comme partenaires des initiatives d'appui aux entrepreneurs dès le départ devrait permettre aux incubateurs/accélérateurs de sélectionner et d'accompagner les entrepreneurs de manière pertinente et adaptée aux besoins et attentes de chacun ;
- **Prévoir des activités de renforcement de capacités des incubateurs/accélérateurs eux-mêmes** : en fonction des contextes et pays d'intervention, les incubateurs/accélérateurs ne sont pas toujours très solides ou capables d'appuyer un grand nombre d'entrepreneurs. Par conséquent, il peut être utile de prévoir de l'appui-conseil à ces structures afin de leur permettre de se professionnaliser dans la gestion de leur propre activité, notamment sur les aspects liés à leur pérennisation à travers un business model durable, et au suivi et à la mesure de l'impact de leur activité, en collectant les informations-clés des entreprises appuyées de manière régulière et transparente.



Femmes transformatrices de produits halieutiques commercialisés à travers la plateforme e-commerce, Sooretul, au Sénégal.



Entretien avec une entrepreneure : Mariama Ndiaye, créatrice de la start-up Fin'éducation, Sénégal

## PERSPECTIVES

A la suite de cette phase de projets pilotes, ADA a tiré parti de l'expérience pour mettre en place un nouveau programme de plus grande envergure intitulé « **Young Entrepreneurs Sustainable (YES) Funding Initiative** ». Ce programme vise à concevoir un mécanisme de co-financement progressif donné par des institutions financières et/ou investisseurs privés ou business angels, combiné à un appui technique assuré par des incubateurs/accélérateurs pré- et post-investissement. Plusieurs pilotes en Afrique de l'ouest (Burkina Faso, Mali, Sénégal) et en Amérique centrale (Guatemala, El Salvador et Nicaragua) ont été lancés au cours de l'année 2020. Plus d'informations sur ce nouveau programme disponible sur le site de ADA.

## Soutenir l'inclusion financière

ADA est une ONG luxembourgeoise qui joue un rôle de premier plan dans le secteur de la finance inclusive au niveau international. Depuis 1994, ADA travaille au développement de services de microfinance en faveur des populations exclues des circuits bancaires classiques. Son action vise à renforcer l'autonomie et les capacités des institutions de microfinance (IMF), des associations professionnelles et des réseaux. ADA assiste également les gouvernements pour soutenir et structurer le secteur de la finance inclusive au niveau régional et national.

**Vision :** la réduction de la pauvreté par la fourniture aux populations concernées, principalement les micro- et petits entrepreneurs, de solutions financières et techniques responsables, adaptées à leurs besoins.

**Mission :** ADA joue le rôle de catalyseur dans la genèse, l'identification, le développement et la mise en œuvre de solutions facilitant le développement inclusif.

[www.ada-microfinance.lu](http://www.ada-microfinance.lu)