

# *Accompagner la phase d'accélération des petites entreprises au Sahel*

LEÇONS DE L'ÉVALUATION À MI-PAROURS DU  
PROGRAMME I&P ACCÉLÉRATION AU SAHEL



# Sommaire

## 04 Édito

## 06 *Partie 1 : Présentation du programme I&P Accélération au Sahel*

- 07 Financer et accompagner les PME au Sahel
- 10 Aperçu du portefeuille des PME financées à date
- 12 L'impact du financement sur l'emploi
- 14 Les partenaires de mise en œuvre du programme

## 16 *Partie 2 : Présentation de l'évaluation à mi-parcours*

- 17 Méthodologie de l'évaluation
- 18 Les résultats de l'évaluation en résumé
- 22 Les 7 principaux impacts de l'accélération sur les PME
- 31 Quelques pistes pour renforcer l'impact de l'accélération sur les entreprises
- 32 Un accompagnement spécifique aux structures d'appui à l'entrepreneuriat
- 34 Quels impacts sur l'écosystème entrepreneurial ?

## 38 *Ressources additionnelles*



# Édito



“

Grâce au soutien de l'Union Européenne à travers le Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique (FFU), Investisseurs & Partenaires (I&P) a pu structurer une activité d'accélération dans le cadre du programme I&P Accélération au Sahel. Cette activité, qui a pour objectif de répondre aux besoins de financement et d'accompagnement des jeunes entreprises insuffisamment matures et structurées pour accéder à des financements classiques (banques, fonds d'investissements...), propose une approche complète, d'une part en apportant aux hommes et femmes entrepreneurs l'ensemble des outils dont ils/elles ont besoin, d'autre part en renforçant les capacités des structures qui les accompagnent dans cette démarche.

Deux ans après son lancement, I&P a décidé d'évaluer l'efficacité de cette approche innovante afin de la renforcer. Une étude a ainsi été réalisée par l'équipe du projet, en collaboration avec le cabinet Dalberg, dont les résultats confirment

la pertinence de l'approche proposée par I&P. L'avancement, à fin décembre 2022, du programme, qui est en passe d'atteindre ses objectifs, montre également à quel point elle répond à un besoin, en particulier dans les pays fragiles de la région sahéenne dont le tissu économique est encore trop peu développé pour attirer les investisseurs privés. L'appui aux petites et moyennes entreprises (PME) apporté par I&P dans ces pays permet ainsi non seulement d'améliorer et de créer des milliers d'emplois, mais aussi de faire émerger des champions de l'entrepreneuriat qui participent à la croissance économique de ces pays.

Merci à l'Union Européenne, aux fonds partenaires d'I&P, aux 30 collaborateurs du programme et au cabinet Dalberg d'avoir permis de faire la preuve de la méthode d'accélération pensée par I&P, et ainsi de pouvoir la diffuser et la promouvoir auprès des acteurs de l'écosystème et des bailleurs de fonds. ”

**Sophie Ménager**

Directrice Programme  
I&P Accélération au Sahel  
(2019-2022)

**Raphaël Dumont**

Directeur Programme  
I&P Accélération au Sahel

“

Les PME sont le pilier du développement et composent l'essentiel du tissu économique dans les pays à faible revenu comme le Burkina Faso. Elles apportent des solutions efficaces aux problèmes d'accès à l'énergie et à l'eau potable, aux services de santé et à l'éducation. Elles créent des emplois sécurisés donnant accès à des formations et à la sécurité sociale. Malheureusement, au Burkina Faso, comme dans plusieurs autres pays du Sahel, l'accès au financement demeure une contrainte majeure, surtout pour les plus jeunes pousses. Dans ce contexte, les programmes d'amorçage deviennent donc des opportunités leur permettant de tester leurs projets et structurer leurs entreprises. Pour SINERGI Burkina aussi, en tant que fonds d'investissement à impact, l'accélération est une réponse à la problématique de l'«Investment Readiness».

De 2018 à 2020, grâce au programme d'amorçage Partnership to Accelerate Entrepreneurship Initiative (PACE) financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID),



certaines jeunes pousses ayant bénéficié du programme sont aujourd'hui des références dans leur domaine d'activité comme **Palobdé Afrique** exerçant dans le secteur de l'hygiène menstruelle des femmes ou encore **Bioprotect** évoluant dans les bio pesticides et bio fertilisants.

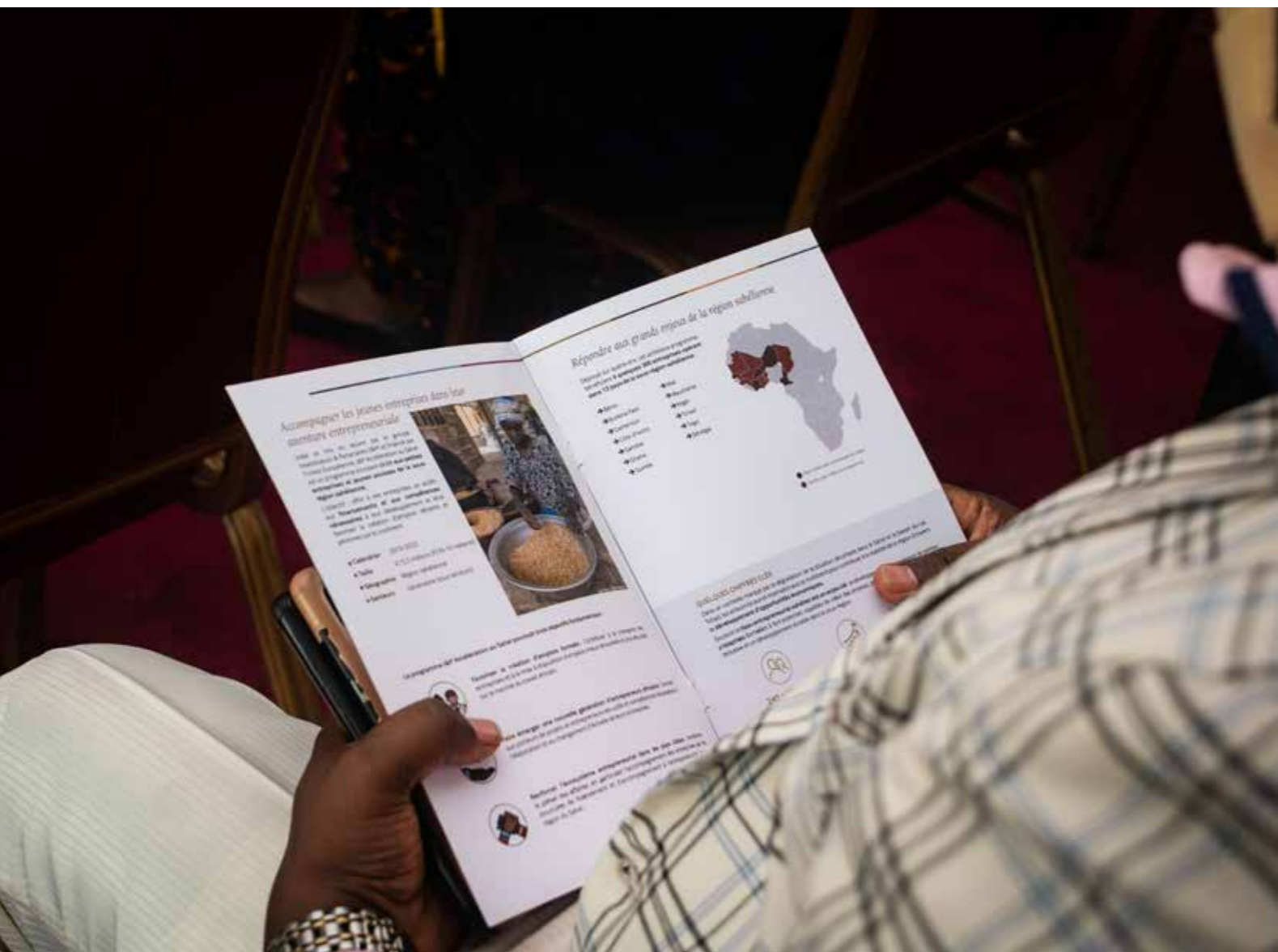
I&P Accélération au Sahel, qui intègre accompagnement financier et technique, a permis de financer 19 entreprises dans plusieurs secteurs d'activités dont l'élevage, l'agro-alimentaire, les services, l'ébénisterie, la mode ou encore le recyclage. Un montant de plus de 1,4 millions d'euros a été engagé pour accompagner ces entreprises dans le renforcement de leur structuration et leur organisation. Je saisis cette opportunité pour réitérer mes remerciements à l'Union européenne pour sa contribution au développement et au rayonnement des entreprises du Burkina Faso à travers le financement de cet important programme. ”

**Job Zongo**

Directeur Général  
SINERGI Burkina

# 01

## Présentation du programme I&P Accélération au Sahel



## Financer et accompagner les PME au Sahel

Face aux défis nombreux auxquels le Sahel est confronté, le développement d'opportunités économiques, à travers les petites et moyennes entreprises locales, est essentiel pour une croissance inclusive et un développement durable de la sous-région : au Sahel, les PME stimulent la croissance locale, structurent les chaînes de valeur, et sont pourvoyeuses d'emplois. Pourtant, elles sont confrontées à d'importantes difficultés d'accès à un accompagnement financier et technique de qualité.

En 2019, Investisseurs & Partenaires a lancé I&P Accélération au Sahel, qui vise à faire émerger des PME innovantes et compétitives au Sahel, et à favoriser leur accès aux financements. Ce programme à fort impact social s'articule autour de 3 composantes complémentaires :

**1. Financement d'amorçage & accompagnement :** Une centaine de petites entreprises bénéficieront d'un financement d'amorçage, compris entre **3 000 € et 60 000 €** sous forme d'avance remboursable, leur permettant d'accéder aux ressources nécessaires à leur croissance : locaux et/ou équipements pour augmenter et optimiser la capacité de production, recrutement, achat de matières premières, diversification des produits ou services, etc. Chaque entreprise reçoit un **accompagnement personnalisé** durant la durée du financement par les équipes d'amorçage du programme, qui la conseillent, l'orientent et participent aux décisions stratégiques pour faciliter son passage à l'échelle (définition d'indicateurs clés de performance, stratégie commerciale, stratégie environnementale, sociale et de bonne gouvernance, recherche de partenariats, etc.). Cet accompagnement sur le terrain se traduit notamment par des rencontres mensuelles entre l'équipe d'amorçage et l'entreprise pour faire un point sur sa progression, ses difficultés et réfléchir à des axes d'amélioration.



**2. Assistance technique :** En complément de l'accompagnement stratégique, les entreprises bénéficient d'une assistance technique apportée par des experts majoritairement nationaux sur des thématiques spécifiques : étude de marché, stratégie marketing, commerciale et de communication, comptabilité, gestion des ressources humaines, mise en place d'un système de management de la qualité, d'un système d'information et de gestion, d'une politique de santé et sécurité au travail, etc. Les missions sont souvent nombreuses (2 à 5 missions par entreprise) durent généralement plusieurs mois, le temps d'établir un diagnostic, d'élaborer les stratégies et outils de gestion, de former et d'accompagner les équipes. L'assistance technique permet également de renforcer les capacités des équipes de gestion des fonds partenaires d'I&P (Comoé Capital, Teranga Capital, Sinergi, Sinergi Burkina) ou d'en créer de nouveaux, à l'exemple de Zira Capital créé en décembre 2022, de Fako Capital au Cameroun, et de Gola Capital en Guinée, qui sont en cours de création.

**3. Accompagnement des écosystèmes :** Les structures d'appui à l'entrepreneuriat qui accompagnent les jeunes entrepreneurs dans leur quotidien et leur recherche de financement, tels que les pépinières, incubateurs, start-ups studios, et accélérateurs d'entrepreneurs, sont des partenaires incontournables pour les entrepreneurs et porteurs de projet mais aussi pour les investisseurs. En réalisant un accompagnement de proximité pendant les phases d'incubation et d'accélération, elles permettent aux start-ups et jeunes pousses de se développer et de chercher des fonds. Pourtant, ces structures n'ont pas toujours les compétences internes requises pour apporter des solutions adaptées aux enjeux financiers rencontrés par les entrepreneur(e)s. Une vingtaine de professionnell(e)s de l'accompagnement des PME a été sélectionnée pour participer à Investment Readiness, un programme de formation d'une durée de 9 mois permettant de renforcer les compétences financières des accompagnateurs pour qu'ils puissent mieux préparer les entrepreneurs à la levée de fonds.

*Au total, le programme I&P Accélération au Sahel permettra directement et indirectement de favoriser la croissance et l'accès aux financements de :*

**300**  
entreprises de la  
région sahélienne

et de créer et  
améliorer  
**5 000**  
emplois

bénéficiant à  
**35 000**  
personnes.

## LES BÉNÉFICIAIRES DIRECTS DU PROGRAMME À DATE

### G5 Sahel

36 entreprises en portefeuille  
8 structures d'appui à l'entrepreneuriat formées  
Nombre d'emplois total : 1 635 dont  
329 emplois créés, et 1 306 emplois maintenus

#### Mali

7 entreprises  
2 SAE

#### Niger

8 entreprises  
2 SAE

#### Mauritanie

1 SAE

#### Tchad

1 entreprise

#### Burkina Faso

19 entreprises  
2 SAE

#### Sénégal

17 entreprises  
2 SAE

#### Guinée

2 entreprises  
1 SAE

#### Côte d'Ivoire

18 entreprises  
4 SAE

#### Ghana

3 entreprises  
1 SAE

#### Cameroun

10 entreprises  
2 SAE

#### Bénin

2 SAE

#### Togo

2 entreprises  
2 SAE

**221**  
entreprises  
bénéficiaires dont :

**87**  
entreprises financées  
et accompagnées (AT)

**15**  
entreprises  
accompagnées (AT)

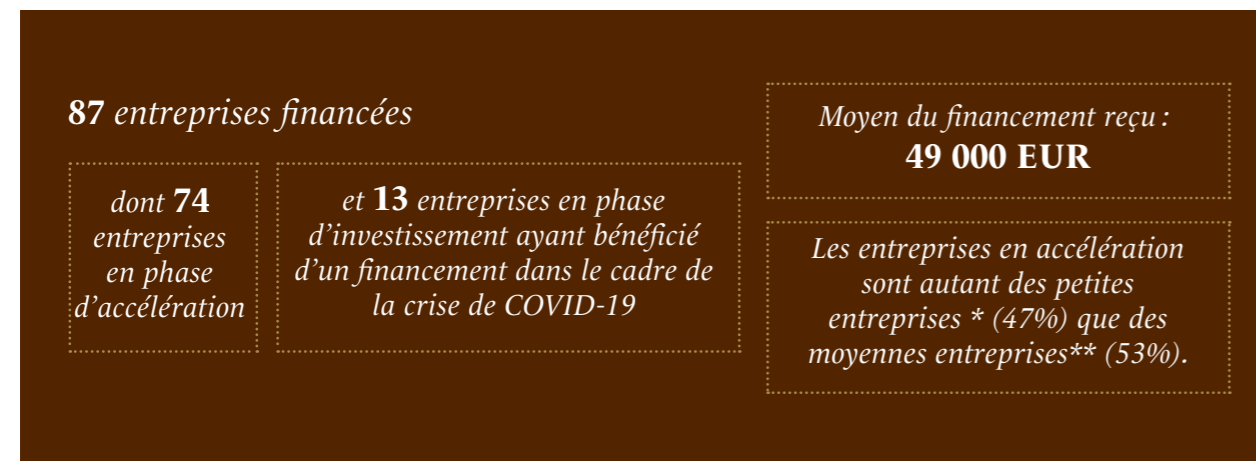
**119**  
entreprises formées  
à la levée de fonds

Nombre d'emplois  
total :

**4 393** emplois  
dont 1 533 emplois  
créés et 2 860 emplois  
maintenus

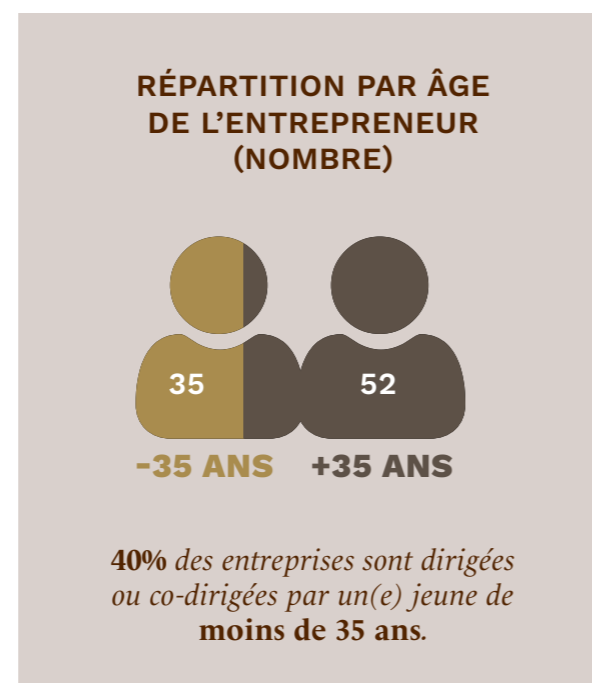
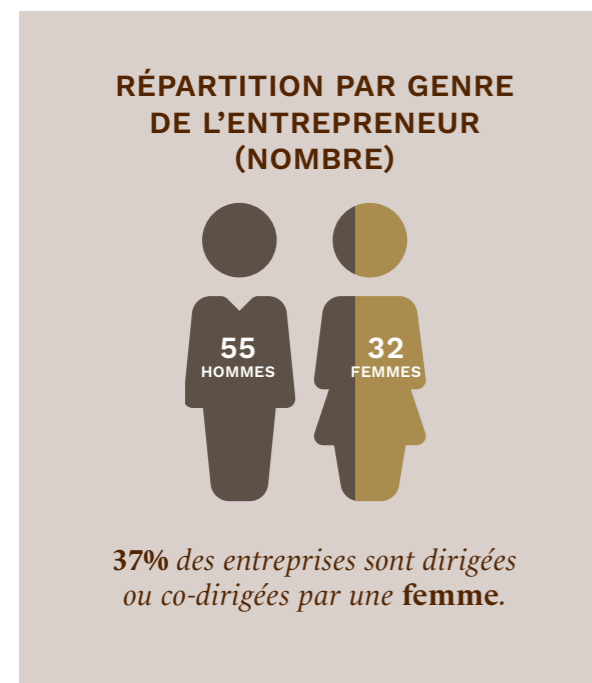
bénéficiant à  
**28 937**  
personnes.

## Aperçu du portefeuille des PME financées à date

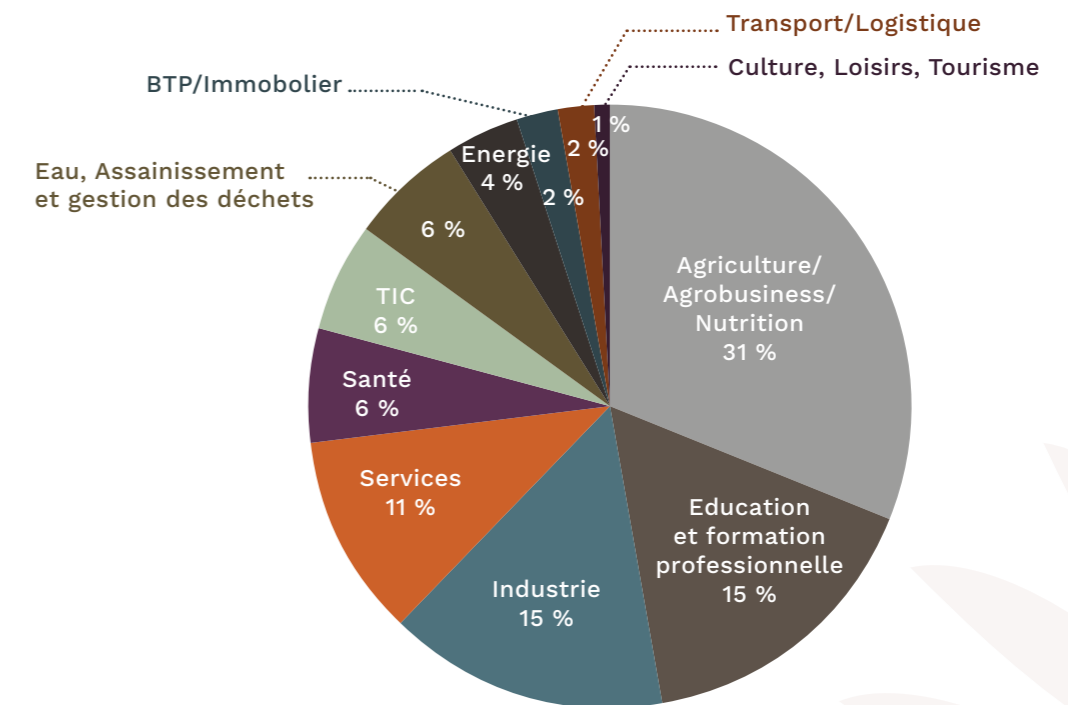


\* Entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 k€ et un nombre d'employés compris entre 5 et 30

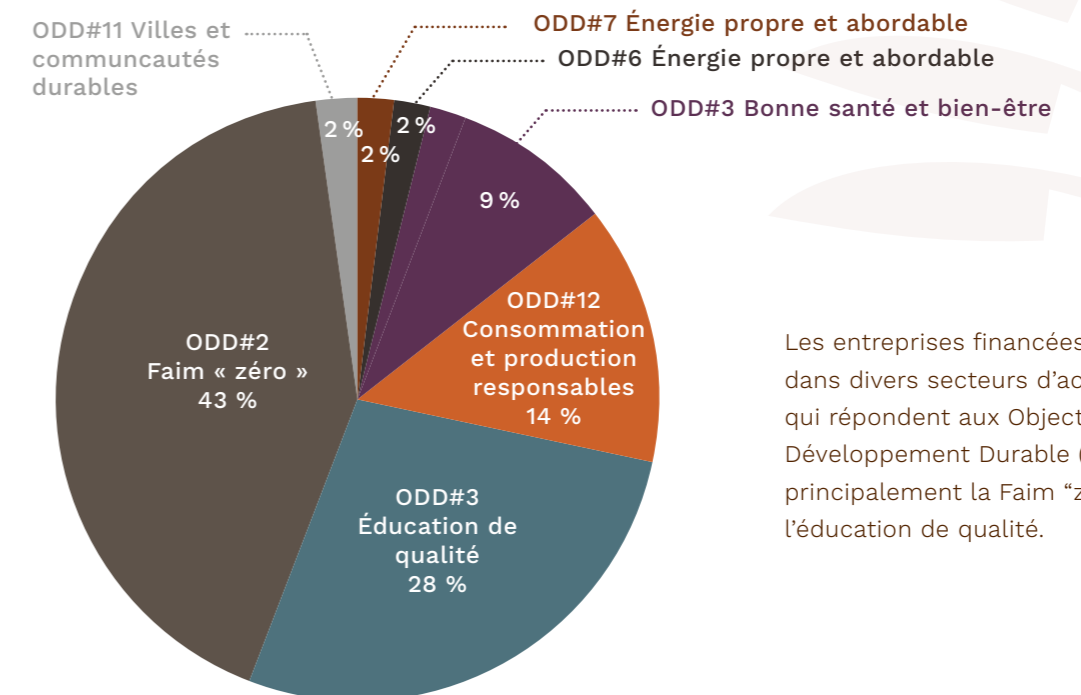
\*\* Entreprise ayant un chiffre d'affaires compris entre 100 k€ et 500 k€ ou un nombre d'employés supérieur à 30



### RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



### RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES PAR OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les entreprises financées opèrent dans divers secteurs d'activités qui répondent aux Objectifs de Développement Durable (ODD), principalement la Faim "zéro" et l'éducation de qualité.

## L'impact du financement sur l'emploi

2 860 emplois ont été maintenus  
et 1 533 créés

grâce au financement  
de 87 entreprises

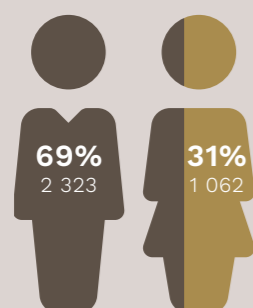
soit un total de  
4 393 emplois

1 280 € : montant du financement nécessaire  
au maintien et/ou à la création d'1 emploi

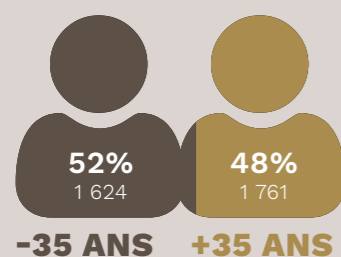
Avant le financement,  
les entreprises ont un effectif  
moyen de 27 salarié(e)s

Une fois financées,  
elles créent en moyenne  
11 emplois, soit un taux  
de création de 42%

### RÉPARTITION DE L'EMPLOI PAR GENRE



### RÉPARTITION DE L'EMPLOI PAR ÂGE



### Étude de cas : Hygiène Solution Niger

Niger • Services • En portefeuille depuis  
Février 2021  
En partenariat avec SINERGI

Hygiène Solution Niger (HSN) est une  
entreprise de prestation de services de  
nettoyage au Niger. Fondée en 2017, par  
Rabi Mahouaya Argis, une autodidacte  
nigérienne, l'entreprise emploie une  
centaine d'employés dont une majorité  
de femmes issues de milieux défavorisés.

**Premiers résultats** : Grâce au programme,  
l'entreprise a pu acquérir de nouveaux outils  
et matériaux nécessaires à la modernisation  
des pratiques de nettoyage et a développé  
une activité de ramassage de poubelles. Le  
chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté  
de **32% en 2021** grâce à la signature  
de nouveaux contrats et l'effectif total est  
passé de 73 salariés (permanents) à **101  
salariés** (88 permanents et 13 non-  
permanents). Tous les employés disposent  
de contrats de travail formels.



## Les partenaires de mise en œuvre du programme

Pour accompagner ces jeunes entreprises en phase de démarrage, I&P Accélération au Sahel est déployé par une équipe panafricaine dédiée au programme, ainsi qu'un réseau de fonds d'impact africains partenaires d'I&P.



**Comoé Capital** est le premier fonds d'investissement à impact dédié au financement et à l'accompagnement des PME et des start-up ivoiriennes. Fondé par Issa Sidibé et I&P en 2018, Comoé Capital s'adresse aux petites et moyennes entreprises ivoiriennes ayant un besoin de financement compris entre 20 et 300 millions de FCFA. En cinq années d'investissement, Comoé Capital a financé une vingtaine d'entreprises à travers des prises de participation et aussi en amorçage

**Pour en savoir plus : [www.comoecapital.com](http://www.comoecapital.com)**



**SINERGI** est le premier fonds local d'investissement de la famille I&P. Créé au Niger en 2006, SINERGI propose des solutions de financement (entre 20 et 170 millions de FCFA) et d'accompagnement innovantes spécifiquement conçues pour répondre aux besoins des PME au Niger souvent freinées dans leur développement

par un difficile accès aux financements de long-terme et aux compétences. À ce jour, SINERGI a accompagné une vingtaine de PME à fort potentiel d'impact et réalisé 3 sorties.

**Pour en savoir plus : [www.sinerginiger.com](http://www.sinerginiger.com)**



**SINERGI Burkina** est le premier fonds d'investissement à impact dédié au financement et à l'accompagnement des PME et des start-up au Burkina Faso. Fondé en 2014 par I&P et des individuels, SINERGI Burkina investit entre 20 et 200 millions FCFA par entreprise et possède un portefeuille de plus de 27 PME.

**Pour en savoir plus : [www.sinergiburkina.com](http://www.sinergiburkina.com)**



Co-fondé en 2016 par Olivier Furdelle, **Teranga Capital** est une société de gestion de fonds à impact répondant aux besoins de financement et d'accompagnement des petites et moyennes entreprises à fort potentiel au Sénégal et en Gambie, jusqu'à hauteur de 300 millions FCFA. À ce jour, Teranga Capital a accompagné une vingtaine de PME à fort potentiel d'impact à travers des prises de participation mais aussi en amorçage.

**Pour en savoir plus : [www.terangacapital.com](http://www.terangacapital.com)**



**Zira Capital** est le dernier fonds d'investissement à impact dédié aux PME, TPE et startups de la famille I&P. Créé en décembre 2022, Zira Capital accompagne des PME maliennes ayant un besoin de financement compris entre 50 et 300 millions de FCFA. Le programme I&P Accélération au Sahel contribue à la création et au développement de ce fonds.

**Pour en savoir plus : [www.ziracapital.com](http://www.ziracapital.com)**

Dans les pays où I&P n'a pas de filiale, I&P Accélération au Sahel fait appel aux services d'acteurs locaux spécialisés dans l'appui aux PME pour identifier et accompagner les entreprises bénéficiaires : **Wangara Green Ventures** au Ghana, **MBM Capital** en Guinée, **M. Hermès Boco** au Bénin et au Togo, **M. Alpha Bahdjé** au Tchad, et plus récemment **OKT Consult** en Mauritanie.



Sponsorisé par la Fondation Innohub par le biais de la Ghana Climate Venture Facility (GCVF) de la Banque Mondiale dans le cadre du programme infoDev Climate Technology, **Wangara Green Ventures** est un fonds axé sur le climat au Ghana. Dirigé par Ebenezer Arthur, Wangara Green Ventures est le partenaire de mise en œuvre d'IPAS au Ghana.

**En savoir plus : <https://wagaragreenventures.com>**



**MBM Capital** est une entreprise privée de droit guinéen créée en 2020 qui a pour mission de structurer et d'organiser les marchés locaux afin de permettre aux investisseurs et aux entrepreneurs de respectivement optimiser les performances de leurs placements et de leurs entreprises. MBM Capital travaille, en partenariat avec I&P, à la création du premier fonds d'investissement à impact qui apporte des solutions de financement et d'accompagnement aux petites et moyennes entreprises en Guinée.



# 02 Présentation de l'évaluation à mi-parcours



## Méthodologie de l'évaluation

Deux ans après le lancement d'I&P Accélération au Sahel, I&P a réalisé au cours du second trimestre 2022 une évaluation à mi-parcours des différentes composantes du programme afin d'une part, de mesurer l'impact des interventions du programme d'un point de vue quantitatif et qualitatif, et d'autre part, d'identifier ses forces et faiblesses en vue d'améliorer sa mise en œuvre :

- ◆ **Evaluer la pertinence des mécanismes de financement et d'accompagnement proposés** par I&P Accélération au Sahel aux entreprises
- ◆ **Evaluer les impacts** du financement, de l'accompagnement et de l'assistance technique auprès des bénéficiaires directs
- ◆ **Comprendre les facteurs clés de succès** des entreprises ou, à l'inverse, les difficultés pouvant expliquer le retard pris dans le développement, le déploiement des plans de création de valeur ou l'atteinte des objectifs
- ◆ **Evaluer les premiers impacts de la formation** à la préparation des entreprises à la levée de fonds pour les structures d'appui à l'entrepreneuriat.

Pour réaliser ce projet, I&P a mandaté le cabinet de conseil Dalberg qui a effectué plusieurs analyses selon une démarche et une méthode rigoureuses. Spécialisé en impact social et offrant des services de conseil en stratégie, design, implémentation, recherches, média, et sciences des données, Dalberg est un cabinet de conseil international travaillant en collaboration avec les acteurs des secteurs public, privé et philanthropique pour les aider à développer des solutions à fort impact. Leur équipe d'experts, riche de sa diversité, est ancrée dans les réalités locales des pays dans lesquels le cabinet intervient. Dalberg dispose de 30 bureaux et présences à travers le monde, dont onze en Afrique. Les stratégies que Dalberg développe s'inspirent des pratiques locales et d'innovations ayant fait leurs preuves à l'échelle internationale pour assurer à leurs clients une mise en œuvre efficace et des résultats durables.

**Dalberg**

Après l'élaboration d'une cartographie des entreprises et structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat bénéficiaires du programme jusqu'au 31 décembre 2021, soit 55 PME et 10 SAE, une revue documentaire, une collecte de données primaires et secondaires, quantitatives et qualitatives ainsi que des entretiens complémentaires ont été effectués.

Au moment de l'étude, les bénéficiaires sont les suivants :

- ◆ 34 PME en phase d'accélération qui ont bénéficié d'un financement d'amorçage pour financer leur croissance. Ces mêmes entreprises bénéficiaient d'un accompagnement stratégique et opérationnel des équipes d'amorçage sur le terrain depuis en moyenne 7-8 mois.
- ◆ 13 PME du portefeuille des fonds d'investissement partenaires d'I&P ont bénéficié d'un financement pour faire face à la crise sanitaire et économique engendrée par la pandémie de COVID-19. Ce financement a permis de financer des équipements et matériaux pour les campagnes de collecte des entreprises agro-alimentaires, la digitalisation de certaines activités, notamment dans le secteur de l'éducation, la diversification des canaux de distribution, ou tout simplement le respect des mesures barrières.
- ◆ 35 PME ont également bénéficié de missions d'assistance technique afin de renforcer leurs compétences dans divers domaines (comptabilité et finance, commercial et marketing, opérationnel/ technique, gestion des ressources humaines, gestion d'entreprise), la réalisation d'études de marché, l'implémentation de normes internationales reconnues (HACCP, ISO 45001, 9001, etc.), l'appui au recrutement et la formation du personnel, etc.

**Limites de l'étude :** Tout d'abord, le périmètre de la mission n'inclut pas l'évaluation de la structuration du programme et de son modèle économique. D'autre part, certains participants n'étaient pas disponibles pour répondre au questionnaire. Enfin, comme toute évaluation, ce bilan ne saurait être un bilan exhaustif du programme. Il capture des éléments à un instant T, dont certains ne sont pas encore implémentés et achevés. Certains résultats de cette évaluation sont à prendre avec précaution car ils relatent les propos des entrepreneurs lesquels sont à contextualiser.

## Les résultats de l'évaluation en résumé

Selon l'étude réalisée par Dalberg, I&P Accélération au Sahel revêt une réelle additionnalité et assure la survie et la croissance des entreprises financées. En marge du programme, les entreprises bénéficiaires faisaient face à plusieurs difficultés dont l'accès au financement lié à leur petite taille et à leur faible niveau de structuration. Par exemple, ces entreprises n'avaient pas, pour la grande majorité, d'états financiers, les empêchant ainsi d'entamer de premières discussions avec des institutions financières. Par ailleurs, la plupart des entreprises du programme étaient en situation de vulnérabilité quant à leur pérennité : elles se trouvaient dans un cercle vicieux avec un outil de production insuffisant pour assurer le service à leur client de manière satisfaisante, générant des surcoûts. Pourtant, ces entreprises faisaient face à une forte demande, révélatrice d'un potentiel de marché et de croissance.

*100% des PME interrogées rencontrent des difficultés d'accès au financement. Avant le financement, la moitié d'entre elles se sont autofinancées et l'autre moitié avait accès à du financement court terme, limité et onéreux (microfinance, découvert, affacturage, etc.) ou du «love money».*



Le triptyque « **financement, accompagnement et assistance technique** » est un élément d'attractivité et d'efficacité du programme au regard des outils existants dans les écosystèmes financiers des pays concernés. Ces trois volets de l'accompagnement sont complémentaires et indissociables : une entreprise ne peut grandir sans financement et ne peut pas croître de façon durable sans faire un bon usage des ressources financières. L'accompagnement et l'assistance technique permettent aux entrepreneur(e)s de prendre les bonnes décisions de gestion, de former

*De manière générale, le programme est apprécié par les entrepreneur(e)s. 80% sont prêts à le recommander à des tiers.*

et fidéliser les ressources humaines grâce à une bonne gouvernance sociale. Ils favorisent, à travers notamment la mise en place d'une gestion comptable et financière, la levée de fonds, mais ils jouent également un rôle de garantie pour le financeur qui a un œil sur la gestion de l'entreprise.

### SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 5, QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE DE CHACUNE DES 3 COMPOSANTES ?



Source: enquête quantitative de l'étude auprès de 55 entreprises bénéficiaires au 31.12.2021

## Étude de cas : Zoom sur de jeunes entreprises du secteur textile

### 2AD Company

Mali • Industrie • En portefeuille depuis septembre 2022  
En partenariat avec Zira Capital

**2AD Company est une entreprise produisant et commercialisant des culottes menstruelles commercialisées sous la marque Sutura au Mali. Ce projet est né de la volonté de faire reculer le tabou autour des cycles menstruels des filles et jeunes femmes en leur offrant des serviettes périodiques adaptées et respectueuses de l'environnement.**

**Premiers résultats :** À travers le programme I&P Accélération au Sahel, 2AD Company a vu son chiffre d'affaires augmenter de **131% en un an** et sa notoriété se développer.

Au départ, l'entreprise était confrontée à des tensions de trésorerie dues au décalage entre le délai de paiement, souvent retardé, de ses principaux clients, et le paiement de ses fournisseurs généralement immédiat.

Le financement a permis à l'entreprise d'augmenter sa capacité de production à travers l'acquisition de nouveaux équipements de couture et de matières premières. En parallèle, les deux missions d'assistance technique réalisées par des experts ont permis à l'entreprise de mettre en place des processus de production plus efficaces en qualité et en productivité, mais aussi de renforcer sa structuration et sa formalisation via la mise en conformité via la mise en conformité sur le plan fiscal et ainsi qu'un système de gestion comptable adapté. Présente sur le terrain, l'équipe d'amorçage de Zira Capital a conseillé les deux jeunes fondatrices de l'entreprise pour qu'elles puissent développer une stratégie produit adaptée au modèle économique et habitudes culturelles maliennes et les ont mises en relation avec de institutions internationales (OIM, UNICEF, HCR) pour développer de nouveaux contrats dans ce domaine.

### Lakelle 237

Cameroun • Textile • En portefeuille depuis décembre 2021

**Lakelle est une entreprise camerounaise née de la volonté de deux jeunes sœurs entrepreneures, de créer une marque de prêt à porter à des prix abordables et adaptée aux spécificités culturelles africaines tout en gardant un fort accent moderne. L'entreprise emploie aujourd'hui une grande majorité de femmes dont des réfugiées de la zone anglophone du Cameroun.**

**Premiers résultats :** À travers le programme I&P Accélération au Sahel, Lakelle a vu son chiffre d'affaires augmenter de **47% en un an** et a permis à cette jeune pousse d'ouvrir son premier show-room à Douala, capitale économique du Cameroun. Au départ, Lakelle était confrontée à un certain nombre de problématiques à savoir des difficultés d'approvisionnement de certains tissus, mais aussi l'absence d'un système d'information comptable et d'un système de paiement en ligne, freinant son développement commercial.

Le financement apporté par le programme a permis à Lakelle d'améliorer sa chaîne d'approvisionnement, d'acheter de nouvelles machines et équipements de production et de renforcer le budget dédié au marketing.

L'équipe d'I&P basée au Cameroun a quant à elle appuyé l'entreprise dans l'amélioration de sa stratégie et la mise en œuvre de ses actions marketing, commerciales et de communication. Enfin, l'assistance technique a fourni les bons conseils à l'entreprise pour améliorer le processus de production des vêtements et d'en améliorer la qualité. Le système d'information a également été renforcé permettant un meilleur pilotage de l'activité.

## Les 7 principaux impacts de l'accélération sur les PME

### IMPACT 1

#### Validation du modèle économique

Avant I&P Accélération au Sahel, le modèle économique n'était pas encore validé par la majorité des entreprises, en raison des ressources supplémentaires (études, ressources financières, humaines, etc.) qu'elles nécessitent. Or, un modèle économique clair et viable est essentiel pour garantir la survie de toute jeune entreprise. Il fait partie aussi des exigences de tout financeur. Les quatre principales composantes du modèle économique qui sont validées grâce au programme sont l'offre et le positionnement, la clientèle cible, le canal de distribution et la rentabilité.

*75% des PME interrogées ont validé ou sont en cours de validation de leur modèle économique grâce au financement, à l'accompagnement et aux missions d'assistance technique telles que les études de marché suivies de la mise en place d'un plan marketing et commercial.*

#### Étude de cas : La Maison Fenel

Burkina Faso • Textile • En portefeuille depuis décembre 2020

En partenariat avec SINERGI Burkina

**La Maison Fenel est une entreprise burkinabé spécialisée dans la production et la vente d'accessoires de mode (accessoires montés, couture ordinaire, maroquinerie) à partir des étoffes locales tissées: le Faso Dan Fani.**

**Premiers résultats :** Le programme a permis à la fondatrice de clarifier son offre de produits. L'entrepreneuse qui souhaitait aussi développer une ligne de prêt-à-porter, s'est centralisée sur son cœur de métier que sont les accessoires. Ses bijoux ont du succès, avec environ **6 000 accessoires** vendus depuis décembre 2020 et une première participation au Salon international de l'artisanat de Ouagadougou (SAIO), un événement réunissant tous les 2 ans des acheteurs et vendeurs d'artisanat de tous les pays d'Afrique subsaharienne. Grâce au programme I&P Accélération au Sahel, l'entreprise a connu une forte augmentation de son chiffre d'affaires : il a quasiment triplé depuis le début du financement.

### IMPACT 2

#### Augmentation du chiffre d'affaires

À fin 2021, au moment de l'étude réalisée par Dalberg, les entreprises en amorçage financées avaient en moyenne augmenté leur chiffre d'affaires annuel de 59%, soit un taux d'atteinte de leur business plan de 85%. Le financement est de loin considéré par les entreprises comme le principal facteur de croissance de leur chiffre d'affaires. Cela témoigne de l'importance que les entreprises accordent à cette composante du programme.

#### Étude de cas : Lomé Business School

Togo • Education • En portefeuille depuis septembre 2021

**Lomé Business School (LBS) est un établissement universitaire offrant des parcours de formation dans les domaines de la gestion informatique (IT Management) et de la gestion d'entreprise à Lomé, au Togo.**

**Premiers résultats :** Grâce à I&P Accélération au Sahel, l'école a mis en place une plateforme d'e-learning en partenariat avec la start-up ivoirienne Etudesk, ce qui lui a permis de digitaliser une bonne partie de son programme de formation. L'école a également renforcé ses équipements pédagogiques, lancé de nouveaux modules de formations certifiantes et débuté la mise en place d'un outil de gestion interne couvrant les aspects ressources humaines, finance, scolarité et suivi des étudiants. Un an après le début de l'accompagnement, l'école comptait **215 étudiants** en formation initiale, soit une progression de 40%, couplée au développement de la formation certifiante passée de 32 inscrits en 2021 à **197 en 2022**. Cette progression du recrutement d'étudiants s'est traduite par une augmentation de près de **68% du chiffre d'affaires** sur la période 2021-2022.

*En moyenne, les entreprises financées ont un taux de croissance de leur chiffre d'affaires de +59% par an*



**IMPACT 3**

**Formalisation et structuration de l'entreprise**

La structuration est une étape centrale dans la croissance des entreprises et a un impact sur la pérennité de leurs activités. L'assistance technique et l'accompagnement ont permis pour 68% des entreprises une meilleure structuration à travers la mise en place d'un comité stratégique ou organe de gouvernance, d'un tableau de bord avec des indicateurs clés de performance, d'un système d'information et de gestion, d'un manuel de procédures administratives et comptables, d'un système de management de la qualité (processus opérationnels), d'une politique de santé et de sécurité au travail, élaboration d'une stratégie marketing opérationnel et d'un plan de communication; etc.

*68% des entreprises interrogées considèrent que l'assistance technique a permis d'améliorer leur structuration.*

*Plus de la moitié des entreprises accompagnées (53%) n'avaient pas de comité stratégique ou organe de gouvernance avant IPAS.*

**Étude de cas : Mon Salon Pas Cher**

Burkina Faso • Industrie • En portefeuille d'avril 2020 à novembre 2022

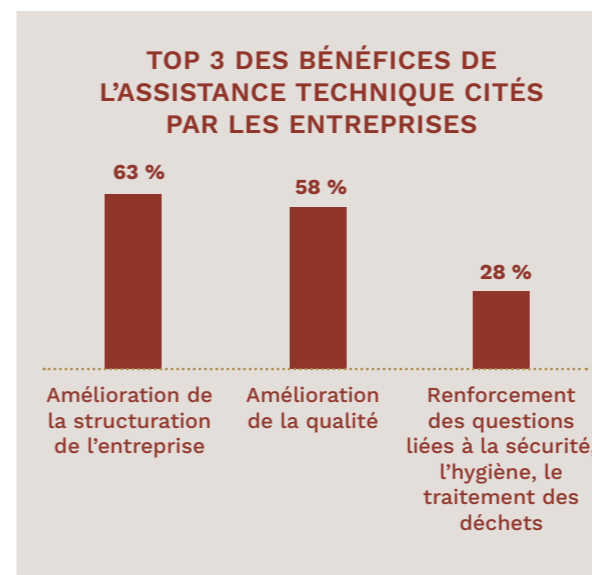
En partenariat avec SINERGI Burkina

**Mon Salon Pas Cher est une entreprise burkinabè qui évolue dans le secteur de la menuiserie en proposant des meubles de salon de tout genre (canapé, fauteuil, table, etc.), de cuisine et de chambre.**

**Premiers résultats :** Outre le financement, l'entreprise a bénéficié de trois missions d'assistance technique (comptabilité, optimisation processus de production et étude de marché) dont deux ont été déterminantes pour la formalisation et la structuration de l'entreprise.

La mission d'assistance technique comptabilité a permis à l'entreprise de mettre en place une gestion administrative, comptable et financière : recrutement et formation d'un comptable, mise en place d'un système d'information et de gestion, d'un manuel de procédures complet couvrant tous les cycles de gestion d'une entreprise, d'un reporting financier, formalisation d'un organigramme et de fiches de postes. Sur le plan de la production, suite aux recommandations de l'équipe amorçage et ESG du programme, les processus opérationnels ont été améliorés et l'équipe a été formée en sécurité et santé au travail, ce qui s'est traduit par la mise en place de signalétiques au sein de l'atelier, ainsi que l'achat et le port d'équipements de protection (gants, casques) pour l'ensemble des menuisiers.

Malgré une croissance moins forte que prévue en raison de la conjoncture économique actuellement difficile au Burkina Faso, le renforcement du pilotage de l'entreprise a permis à celle-ci de mieux maîtriser sa gestion financière et de rembourser l'intégralité du financement d'amorçage octroyé par le programme.



**Focus sur l'Assistance technique :**

Selon l'étude réalisée par Dalberg, les missions d'assistance technique ont été globalement appréciées des bénéficiaires qui se sont appropriés le programme. Lorsqu'elles disposent des moyens, 80% des entreprises mettent en œuvre les recommandations issues de ces missions.



**IMPACT 4****Création d'emplois pour les femmes et les jeunes**

À fin 2021, 2 129 emplois ont été maintenus et/ou créés pour 55 entreprises, sur une cible de 5 000 emplois pour 300 entreprises bénéficiaires (directes et indirectes). Parmi ces emplois, 34% étaient occupés par des femmes et 39% par des jeunes de moins de 35 ans. Les recrutements permettent notamment de créer ou de renforcer le middle management de l'entreprise, notamment sur les fonctions financières, commerciales et marketing, gestion de la qualité et de la sécurité et santé au travail.

**IMPACT 5****Amélioration des conditions de travail**

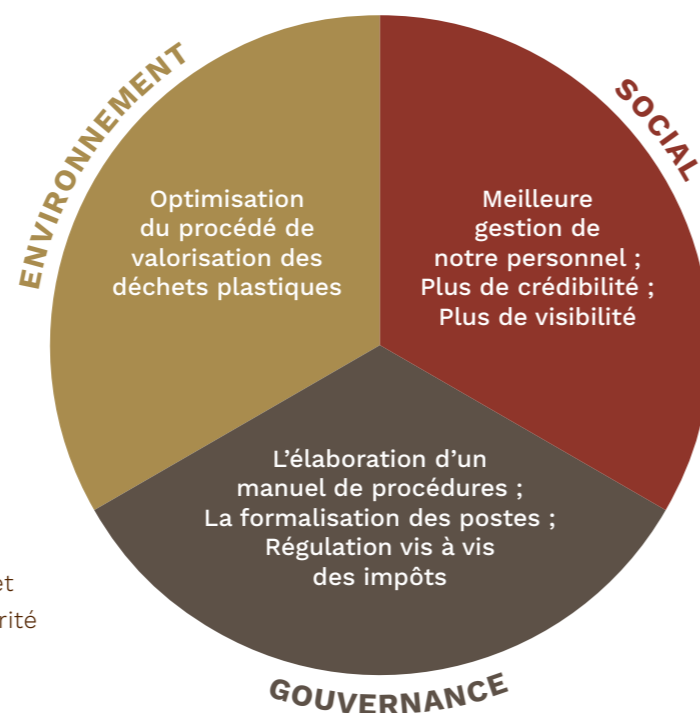
L'impact sur l'emploi est considérable, non seulement au niveau de la quantité (nombre d'emplois créés, conservés) mais également de la qualité de l'emploi (rémunération, sécurité, déclaration des employé(e)s).

- ◆ un impact sur la formalisation\* : 81% des PME bénéficiaires ont amélioré la formalisation de leurs employés. L'emploi formel représente environ 40% de l'emploi total en moyenne au sein des entreprises (contre 29% avant IPAS).

- ◆ un impact sur la rémunération : 67% des PME ont revu à la hausse les salaires. Les salaires minimums des entreprises sont en moyenne 1.4 fois supérieurs aux salaires minimums nationaux.

- ◆ un impact sur la santé et la sécurité au travail : 60% des PME interrogées ont bénéficié d'une mission d'assistance technique sur la sécurité et santé au travail. Ces missions ont principalement permis de formaliser un système de gestion de la sécurité et santé au travail, de sensibiliser les employé(e)s à l'importance du respect des mesures ainsi que renforcer le matériel de prévention.

\*La formalisation des emplois regroupe les employés qui bénéficient désormais d'un contrat de travail formel et/ou qui ont été déclarés à la Caisse de sécurité sociale nationale.

**IMPACT 6****Amélioration de la performance ESG**

Les entrepreneurs et leurs collaborateurs ont une meilleure conscience des enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG).

Parmi les entreprises qui avaient bénéficié d'appui sur leur politique ESG au moment de l'étude, 89% ont trouvé pertinentes les actions, conseils et solutions proposés par l'équipe d'amorçage pour améliorer leur performance ESG. Les principaux impacts constatés par ces entreprises sont listés dans le graphique ci-dessus.

**Étude de cas : E'Sens**

Côte d'Ivoire • Industrie • En portefeuille depuis 2020

En partenariat avec Comoé Capital

**Épices et Essences de Côte d'Ivoire (E'Sens) est une entreprise spécialisée dans la production d'huiles essentielles à base d'agrumes (bigarade, bergamote) en Côte d'Ivoire. Cette PME, fondée par deux jeunes entrepreneurs ivoiriens, a un fort impact social et environnemental, puisqu'elle s'approvisionne auprès d'une centaine de petits producteurs et revalorise des cultures autrefois délaissées et abandonnées dans une région difficilement accessible en Côte d'Ivoire.**

**Premiers résultats :** Le financement apporté par le programme I&P Accélération au Sahel a notamment permis à l'entreprise de réaliser un travail considérable auprès des petits producteurs en **formalisant les emplois** et en améliorant leurs conditions de travail et de vie. Grâce à l'accompagnement de l'équipe d'amorçage, E'Sens a décroché un programme de la GIZ ayant permis de réaliser plusieurs **formations auprès des petits producteurs**, sur des sujets tels que le traitement des déchets, la contractualisation et la négociation avec les entreprises.

Sur le plan environnemental, E'Sens a bénéficié d'une étude et d'une formation sur la valorisation des déchets de façon à pouvoir utiliser les pertes issues de la production en engrais et/ou biogaz. L'entreprise travaille également sur l'obtention d'une **certification BIO** pour accéder à de nouveaux marchés à l'exportation.



**IMPACT 7****Appui à la levée de fonds**

Deux ans après le lancement du programme, le financement d'amorçage a permis de faciliter la levée de fonds pour plus de la moitié des entreprises. Ces financements sont principalement des subventions et des prêts (75% des fonds levés) auprès de divers acteurs :

- ◆ Des acteurs publics à travers des programmes nationaux et internationaux d'appui à l'entrepreneuriat
- ◆ Des acteurs privés tels que des fonds d'investissement, des programmes internationaux et/ou des business angels

*Le programme I&P Accélération au Sahel a permis de faciliter une/des levée(s) de fonds pour 54% des entreprises. 13 PME interrogées ont levé un total de 800 000 € principalement en prêt et subvention entre 2020 et 2021.*

**Étude de cas : Le Lionceau**

Sénégal • Agro-alimentaire • En portefeuille depuis septembre 2020  
En partenariat avec Teranga Capital

**Le Lionceau est une petite entreprise sénégalaise spécialisée dans la production et la commercialisation de purées lisses pour les enfants de 6 mois à 36 mois.**

**Premiers résultats :** Grâce au programme I&P Accélération au Sahel, Le Lionceau a pu lever **28 000€ en 2022** et est entré de nouveau en relation avec des investisseurs en capital tels que Teranga Capital pour le financement d'une nouvelle unité de production.

Au départ, les co-fondateurs du Lionceau avaient approché plusieurs investisseurs pour lever des fonds. Néanmoins, les négociations ont été interrompues en raison de la trop faible maturité de l'entreprise. À travers le financement d'équipements de production et de livraison et le développement d'une stratégie commerciale et du réseau de ventes, le programme a d'abord permis à l'entreprise de développer son chiffre d'affaires qui a augmenté de **372%** depuis le début du financement, en gagnant notamment des contrats auprès d'enseignes internationales de la distribution. I&P Accélération au Sahel a aussi aidé l'entreprise à se structurer avec la mise en place d'un comité stratégique, et d'une gestion comptable, administrative et financière permettant de produire des états financiers fiables.

## *Quelques pistes pour renforcer l'impact de l'accélération sur les entreprises*

### **Un financement plus important et des modalités plus flexibles**

Le montant du financement est limité à 60 000 € dans le cadre du programme I&P Accélération au Sahel. Plus de la moitié des entreprises et des équipes terrain interrogées par Dalberg estiment que le montant du financement reçu peut être insuffisant. Cela peut être le cas des entreprises en forte croissance ou dont le modèle économique nécessite un besoin de financement du fonds de roulement important. Le montant du financement peut également être insuffisant pour les PME dites « preneuses de risques ». Ce sont des entreprises ayant des activités immatures (portefeuille client insuffisant pour assurer la rentabilité de l'entreprise) ou opérant dans un secteur d'innovation (avec un niveau de risque élevé et un modèle économique difficile à trouver), qui ont besoin de temps pour se développer, ou des entreprises très dépendantes de facteurs externes (changements des conditions d'export, inflation, etc.). Ces entreprises ont souvent peu de visibilité sur leur trésorerie, et même lorsqu'elles ont de la visibilité, il n'est pas improbable que les entrées de trésorerie soient insuffisantes pour le remboursement de la dette sur les 2 années d'accompagnement. Ces entreprises ont plutôt besoin de financement moyen-long terme.

Des besoins de financement supplémentaires peuvent aussi émerger des missions d'assistance technique pour la mise aux normes de l'entreprise, en particulier en matière de production. Certaines entreprises suggèrent aussi de recevoir un montant modulable en fonction de leur taille.

### **Un accompagnement plus long et intensif**

Pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, certaines entreprises espèrent une durée globale d'accompagnement plus longue, en moyenne 4-5 ans, pour avoir plus de temps pour valider leur modèle économique qui nécessite souvent des ressources humaines et financières supplémentaires. Des missions d'assistance technique plus longues permettraient également un suivi dans la durée des consultants, notamment dans la mise en pratique des recommandations et des outils élaborés par ces derniers.

Les entrepreneur(e)s expriment aussi le besoin d'un accompagnement intensif et complet pour les appuyer par exemple sur des sujets techniques et métiers, mais également dans une levée de fonds venant compléter ou succéder au financement d'amorçage.

### **Simplifier les procédures administratives**

Si les missions d'assistance technique sont fortement appréciées par les entrepreneurs, trouver des consultants externes spécialisés et disponibles pour appuyer les entreprises requiert du temps, avec des procédures administratives issues des normes internationales en matière de passation des marchés souvent complexes qui peuvent fragiliser les entreprises en retardant leur planning d'activité. Simplifier l'accès aux missions d'assistance technique permettrait notamment d'apporter plus de flexibilité dans la gestion des missions et de répondre au besoin éventuel d'allonger la durée pour maintenir le suivi des consultants en fonction des besoins.



## Un accompagnement spécifique aux structures d'appui à l'entrepreneuriat

Malgré leur potentiel, les structures d'appui à l'entrepreneuriat (incubateurs, accélérateurs, start-ups studios, etc.) peuvent rencontrer des difficultés dans l'accompagnement de leurs entrepreneur(e)s à la levée de fonds. Ces difficultés, confirmées par une étude menée par l'équipe d'I&P Accélération au Sahel durant la première année du programme auprès d'une quarantaine de structures d'appui à l'entrepreneuriat, proviennent essentiellement d'un manque de compétences de leurs équipes en matière de finance d'entreprise, les amenant ainsi à faire des erreurs dans l'évaluation des modèles d'affaires ou limitant leur capacité à trouver un modèle économique viable, et d'une méconnaissance des attentes et du fonctionnement des financeurs classiques, banques ou fonds d'investissement.

Pour faire face à ces enjeux, l'équipe d'I&P Accélération au Sahel a conçu une formation appelée Investment Readiness composée de trois parcours successifs :

- 1. Finance et gouvernance d'entreprise** pour être outillé sur les connaissances fondamentales : les basiques de la comptabilité, la compréhension des états financiers et la formalisation d'une PME africaine
- 2. Développer l'entreprise pour construire un business plan convaincant et comprendre l'étude économique d'un projet**, depuis la détermination de la stratégie de coûts et de prix jusqu'à l'élaboration des prévisions financières
- 3. Financer l'entreprise pour connaître les différents outils de financement, le métier d'investisseur et ses attentes, les prérequis à la constitution d'un dossier de financement et les éléments essentiels de négociation avec un investisseur**

*71 % des 41 SAE interrogées par l'équipe d'I&P Accélération au Sahel disent externaliser l'appui financier aux entreprises, et 83% disent ne pas avoir les compétences en interne pour dispenser des formations en matière d'éducation financière et de préparation à l'investissement.*

La formation Investment Readiness est hybride, délivrée sous forme de :

◆ **Formation en ligne** : 9 mois d'accès à trois parcours de formation en ligne conçus spécialement par les experts de l'investissement d'I&P. Les modules de formation en ligne ont représenté 3 à 4 heures de travail hebdomadaire pendant les neuf mois.

◆ **Mentorat individuel** : Afin d'allier la pratique à la théorie, les structures d'appui à l'entrepreneuriat bénéficient de 2 jours par mois pendant 6 mois de mentorat individualisé assuré par les experts de l'investissement d'I&P.

◆ **Ateliers régionaux** : 2 ateliers régionaux de 4 jours chacun sont organisés en milieu et fin de parcours afin de permettre la mise en relation entre les structures d'appui à l'entrepreneuriat formées, le partage des connaissances et la pratique d'exercices de mise en situation.

Deux cohortes totalisant 22 SAE bénéficient de la formation au 31 décembre 2022 :

### COHORTE 1 (juillet 2021-mai 2022) : 10 SAE



### COHORTE 2 (novembre 2022-juillet 2023) : 12 SAE



# Quels impacts sur l'écosystème entrepreneurial ?

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION MENÉE SUR LA 1<sup>ÈRE</sup> COHORTE

## Adéquation de la formation avec les besoins des structures d'appui à l'entrepreneuriat

Les binômes affirment qu'après les différents parcours, ils sont désormais capables de former leurs cohortes d'entrepreneur(e)s sur l'ensemble des sujets financiers et ainsi de réduire leurs dépenses en prestations externes. 67% des structures d'appui à l'entrepreneuriat affirment également que leur compréhension des problématiques opérationnelles des PME africaines a été renforcée grâce à la formation reçue.

## Développement de nouvelles offres ou adaptation des offres existantes aux bailleurs et incubé(e)s

La formation a permis aux structures d'appui à l'entrepreneuriat d'améliorer le contenu de leurs services et de développer de nouveaux outils d'accompagnement des entreprises, tels que la facturation du plan d'affaires, l'appui aux entreprises en phase de changement d'échelle, le développement des services d'accompagnement notamment en matière de levée de fonds, la création d'un pôle impact consulting.

*90% des SAE affirment à mi-parcours que la formation a répondu à leurs besoins.*

## Mise en place et/ou modification des critères de la sélection des cohortes d'entreprises

La formation a permis aux structures d'appui à l'entrepreneuriat d'être mieux à même d'évaluer le potentiel d'entreprises. 87% d'entre elles déclarent souhaiter établir ou modifier les critères de sélection des cohortes d'entreprises, dont 53% l'ont déjà fait ou étaient en train de le faire au moment de l'étude.

## Crédibilité et réputation

Le développement des compétences des structures d'appui à l'entrepreneuriat renforce leur crédibilité, notamment auprès des investisseurs et des bailleurs de fonds. Cela permet d'accroître leur notoriété auprès des acteurs clés du monde de l'entrepreneuriat, et de générer, à terme, davantage de revenus.

*42% des structures d'appui à l'entrepreneuriat confirment être déjà davantage en discussion avec des fonds d'investissement et ont l'opportunité de présenter des dossiers de financement d'entrepreneur(e)s à des potentiels partenaires financiers.*

« La formation Investment Readiness m'a vraiment permis de comprendre et de bien cerner les attentes des entrepreneurs, des investisseurs afin d'accompagner au mieux les entrepreneurs vers cette mise en relation à des opportunités de financement. Au sein de Concree, cette formation nous a permis d'élaborer une matrice d'Investment Readiness qui permet à un entrepreneur de s'auto évaluer afin de savoir, en fonction de son stade de développement, à quelles opportunités de financement il peut prétendre, et de l'autre côté, de savoir également s'il est prêt pour de l'investissement à proprement parler. Cette formation a été un tremplin pour Concree car elle nous a permis de renforcer notre offre d'accompagnement, de développer des outils d'Investment Readiness et nous permettra très certainement de pouvoir développer, pourquoi pas, une offre d'accélération auprès des entrepreneurs. »

*Adia Gnacko*  
Directrice de l'accompagnement  
Concree (Sénégal)



## *Nos ressources additionnelles*

Pour mieux comprendre l'accélération, I&P a développé une série d'articles sur le Blog Entreprenante Afrique, une plateforme regroupant articles de recherches, partages d'expériences et témoignages de terrain sur l'entrepreneuriat africain.

- ◆ [Les programmes d'accélération : qu'en dit la littérature académique ?](#)
- ◆ [Les programmes d'accélération : solution miracle pour les très jeunes entreprises ? \(1/2\)](#)
- ◆ [Les programmes d'accélération : solution miracle pour les très jeunes entreprises ? \(2/2\)](#)



**E'Sens :**  
[Valoriser la production locale en Côte d'Ivoire – 2021](#)



**La Maison Fenel :**  
[Promouvoir le Faso Dan Fani au Burkina Faso – 2022](#)



**Concree :**  
[Accompagner les PME dans leur projet de croissance et levée de fonds au Sénégal – 2022](#)

© 2023, Investisseurs & Partenaires.  
Tous droits réservés. Licence octroyée à l'Union Européenne sous conditions.

Ce document a été produit avec le soutien financier de l'Union Européenne à travers le Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique. Son contenu relève de la seule responsabilité d'I&P et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union Européenne.

Graphisme : Fanny Brelet / Studio Bbref



[www.ietsp.com](http://www.ietsp.com)