



NOTE ANALYTIQUE

COMMENT LES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT PEUVENT-ILS SOUTENIR L'EMERGENCE DE START-UPS INNOVANTES AU BURKINA FASO ?

REVUE LITTERAIRE ET ACTES DE CONFERENCE DU 28 JANVIER 2020

AVRIL 2020



PARTIE 1 : REVUE LITTERAIRE

LES EVOLUTIONS DES MECANISMES DE DEVELOPPEMENT VIS-A-VIS DU SECTEUR PRIVE

OCTOBRE 2018

PAR ARIANE SORE ET LISA TIETIEMBOU

1 | INTRODUCTION

En décembre 2014, le Conseil « Affaires étrangères » de l'Union Européenne a accueilli favorablement le rapport annuel de 2014 sur les politiques de l'Union Européenne en matière de développement et d'aide extérieure. En effet, il a adopté des conclusions sur le rôle du secteur privé dans le développement, qui viennent compléter celles adoptées en juin 2014 dans la communication de la Commission intitulée *Un rôle plus important pour le secteur privé en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable dans les pays en développement*.

Convaincu de la nécessité d'étendre et de renforcer la coopération entre le secteur public et le secteur privé en faveur d'une croissance large, inclusive et durable, le Conseil souligne notamment la nécessité d'un dialogue structuré mené au niveau local, régional et mondial et sur une base sectorielle avec le secteur privé « *qui pourrait associer les pouvoirs publics, les autorités locales, les organisations de la société civile, les partenaires sociaux, les syndicats, les associations professionnelles, les universités et des représentants du secteur informel* ». De nombreux acteurs sont donc invités à prendre part à la discussion sur ce sujet aussi vaste que complexe et important.

Le présent travail s'appuie sur une revue documentaire pour traiter de l'évolution récente des mécanismes du développement vis-à-vis du secteur privé : même si les objectifs fondamentaux de développement international n'ont pas changé, il en va différemment des opinions sur les moyens à utiliser pour les atteindre. En effet, le secteur privé joue un rôle de plus en plus important dans le développement. Il stimule la croissance économique par des investissements, par la création d'emplois et d'entreprises, par l'innovation et par le transfert des connaissances, sans parler de l'effet multiplicateur de leurs opérations et activités.

**Mais de quels acteurs parle-t-on lorsque l'on évoque le secteur privé dans les pays du sud ?
En quoi le discours politique vis-à-vis de leur rôle pour le développement a-t-il évolué ?
Comment cette évolution se concrétise-t-elle au sein des organismes d'aide bilatéraux ?
Quelle place occupe l'appui technique dans ces nouveaux mécanismes ?
Comment évolue-t-elle ?**



2 | PRESENTATION DES ACTEURS DU SECTEUR PRIVE DANS LES PAYS DU SUD

En matière de coopération au développement, l'OCDE (Organisation de coopération et développement économiques) définit le secteur privé comme « *l'ensemble des organisations poursuivant des intérêts commerciaux et détenues majoritairement par des fonds privés* » (c'est-à-dire n'appartenant pas ou ne relevant pas de l'État). Cette définition intègre les intermédiaires financiers, les multinationales, les TPE-PME, les coopératives, les entreprises sociales ainsi que les entrepreneurs et les agriculteurs individuels appartenant au secteur formel ou informel. Elle n'inclut pas les organisations à but non lucratif, telles que les fondations privées par exemple.

Selon cette conception, le secteur privé regroupe donc des organisations de tailles et de formes très diverses, allant de sociétés purement commerciales ayant pour unique but de créer de la valeur pour leurs actionnaires aux coopératives et entreprises sociales, dont la vocation est de combiner rentabilité financière et impact social.

Ces acteurs du secteur privé, s'ils ont tous un rôle déterminant à jouer en vue de l'atteinte de l'Agenda 2030 établi par les États membres de Nations Unies et adopté en 2015 par l'ONU, sont extrêmement hétérogènes. Pour s'assurer de leur contribution effective au développement durable, les gouvernements auraient donc intérêt à adopter des approches spécifiques et différenciées envers chacun d'entre eux, en fonction de leur taille et de leur modèle de gouvernance. La Commission européenne a d'ailleurs reconnu cette recommandation dans sa communication intitulée *Un rôle plus important pour le secteur privé en vue de parvenir à une croissance inclusive et durable dans les pays en développement* (2014).

L'ECONOMIE INFORMELLE

Très spécifique aux pays en développement, l'économie informelle y génère près des trois quarts des emplois et nourrit des interactions étroites avec l'économie formelle. Elle est source de revenus et d'emplois pour une part significative de la population, en particulier les femmes : 60% des femmes actives dans les pays en développement travaillent dans le secteur informel. En Afrique subsaharienne, ce chiffre atteint même 84%.

Les initiatives visant à favoriser la contribution du secteur privé au développement devraient donc mieux appréhender cette dimension essentielle et chercher à soutenir les entreprises informelles, qui sont généralement les plus importantes pour les personnes marginalisées.

LES MULTINATIONALES

Avec une forte tendance à la libéralisation des échanges, les investissements directs à l'étrangers (IDE) réalisés par les multinationales se sont multipliés depuis les années 1980. En prenant significativement part au capital d'entreprises étrangères, les firmes contrôlent d'une

manière ou d'une autre les activités et les décisions de la filiale en question. Ainsi, la multinationalisation est rapidement devenue l'acteur principal de la mondialisation.

Bien que principalement orientés vers les pays développés, les IDE se sont répartis progressivement et ont atteint les pays en développement (PED) dès les années 2000. En 2000, l'IDE représentait 60 % du total des entrées de capitaux dans les PED, contre 6 % en 1980 et 25 % en 1990. En produisant 25% du PIB mondial les multinationales sont des moteurs inconditionnels de croissance. Plus particulièrement dans les PED, en plus de booster les croissances, les IDE sont vecteurs de dynamisme et permettent aux économies plus fragiles de capitaliser sur des ressources stables.

Cependant, les réalités actuelles démontrent que les théories économiques qui avaient tendance à corréliser croissance et développement ne sont pas vérifiées. L'actualité a prouvé à de nombreuses reprises que les multinationales ne contribuent pas toujours au développement des pays en difficultés, pire encore, que leur impact peut se démontrer dévastateur. Plusieurs exemples de scandales humains liés aux conditions de travail des employés par exemple ont fait couler beaucoup d'encre aux acteurs du développement. La sonnette d'alarme a été tirée de diverses manières pour que des mesures soient prises afin de promouvoir non plus la croissance uniquement mais également le développement durable. Il est indéniable que les multinationales créent des emplois mais peut-on parler de contribution au développement lorsque ces emplois sont pour la plupart temporaires et peu qualifiés ? Peut-on parler de contribution au développement lorsque l'industrie locale est concurrencée et donc menacée ? Peut-on parler de contribution au développement lorsque les pays d'implantation aux économies vulnérables se transforment en terre d'accueil de l'évasion fiscale ? Peut-on parler de contribution au développement lorsque l'écologie planétaire est menacée ?

Nous nous retrouvons alors dans une croissance à deux vitesses, l'une qui se veut quantitative et rapide, l'autre plus lente, durable, et qualitative ; les deux étant nécessaires. Dans son « *Rapport sur l'investissement dans le monde* » de 2016, la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le Commerce Et le Développement) fait référence à cette inquiétude et affirme que « *pour être efficaces, les mesures de facilitation de l'investissement devraient s'inscrire dans le cadre global de politique de l'investissement de la CNUCED (comprenant la réglementation, la libéralisation, la protection et la promotion), qui vise à optimiser les avantages des investissements et à en réduire les effets secondaires ou externes néfastes* ».

Une des solutions pourrait être de compléter les actions des multinationales par l'intégration des acteurs du développement dans leurs stratégies. En tenant compte des problématiques locales et en inscrivant les activités des multinationales dans le contexte économique et social des pays destinataires des IDE, alors il serait possible de trouver un équilibre garant d'une croissance génératrice de développement durable.

Une autre solution se trouve dans la prise de conscience récente des multinationales des effets de leurs décisions. On note effectivement que la position des grandes entreprises vis-à-vis des questions de développement évolue. En effet, dès la fin des années 1990, deux professeurs américains, C.K. Prahalad et Stuart Hart, ont avancé l'idée que les entreprises multinationales peuvent également contribuer au développement. Ils introduisent alors le concept de « bas de la pyramide » (BOP), en référence aux 4 milliards de personnes vivant

avec moins de 3 000 dollars par an, en parité de pouvoir d'achat. Ils défendent l'idée que si les entreprises multinationales développent des offres de produits et de services pour les personnes à faibles revenus, elles peuvent à la fois générer de nouveaux revenus pour elles et contribuer à réduire la pauvreté.

De nombreuses entreprises telles que Danone, Essilor, EDF, GDF-Suez, Schneider Electric, Unilever ou Vodafone ont lancé des initiatives d'entreprise pour répondre à ce marché. Les ONG ont également commencé à conseiller les multinationales ou à établir des partenariats avec elles dans leur quête de succès au bas de la pyramide.

EXEMPLE DE L'APPROCHE DE SCHNEIDER ELECTRIC - PROGRAMME D'ACCES A L'ENERGIE

1) Développer une approche commerciale autofinancée

Schneider Electric commercialise en Afrique des produits et services destinés en priorité aux populations rurales (lampes portables permettant la charge des téléphones) pour répondre aux besoins des foyers. Cette partie commerciale des activités de Schneider en Afrique repose sur sa capacité d'autofinancement. Les marges commerciales sont calculées pour permettre de couvrir l'ensemble des coûts tout en assurant aux consommateurs un prix abordable.

2) Soutenir des startups innovantes via des fonds d'impact

En 2009, le groupe met en place l'un des tout premiers fonds d'impact porté par un groupe industriel. Puis il poursuit cette politique en 2015 avec la création du premier fonds d'impact associant un groupe industriel et des banques de développement (EIB, CDC Group, Proparco, OFID, FMO). Le premier fonds soutient des PME luttant contre la fracture énergétique en Afrique et dans le monde, le plus souvent en phase de lancement et leur apporte un soutien financier et une expertise technique pour passer à l'échelle. Si l'innovation sociale et le potentiel d'impact, leur potentiel économique est bien entendu pris en compte.

3) Développer les compétences par de l'appui technique

Un programme de formation complète la stratégie de soutien à l'innovation en Afrique. Pour combler le manque actuel de ressources et de compétences techniques au niveau local, la Fondation Schneider Electric soutient donc les acteurs de la formation professionnelle aux métiers de l'énergie et de l'entrepreneuriat. Ainsi plus de 140 000 personnes ont été formées et 950 entrepreneurs ont été accompagnés depuis la création du programme.

En déployant une démarche commerciale adaptée aux besoins des populations, en pilotant deux fonds d'impact spécialisés qui privilégient l'innovation sociale et en soutenant la montée en compétences par de l'appui technique, Schneider Electric déploie une stratégie en Afrique basée sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

LES TRES PETITES, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (TPE-PME)

Alors que 85% de la population en Afrique subsaharienne travaillent au sein de petites entreprises, notamment des entreprises familiales et des petites exploitations agricoles, l'accès au capital et aux services aux entreprises y reste largement insuffisant. Des travaux de la CNUCED ont montré que les pays devraient combiner leurs productions destinées au marché mondial et aux marchés régionaux et nationaux, tout en élaborant des politiques d'industrialisation solides, participatives et durables pour soutenir le développement d'entreprises locales prospères.

En effet, la diversification et l'augmentation de la valeur ajoutée de la production, de la transformation et de la distribution de produits/services sont des facteurs indispensables à la création d'emplois décents et plus qualifiés dans les pays en développement. Il est important d'aider les entreprises locales à augmenter la valeur ajoutée de leur production et à former leur main-d'œuvre, mais cela ne suffit pas. Les entreprises les plus petites et en croissance dans les pays en développement doivent être soutenues par de solides politiques publiques, consistant notamment à privilégier le secteur privé local par rapport aux investisseurs étrangers.

LES COOPERATIVES ET AUTRES FORMES D'ASSOCIATIONS AUTONOMES

Les coopératives, associations, entreprises détenues par les salariés, sociétés mutuelles et entreprises sociales ne datent pas d'hier. Appréhendées en Europe en tant qu'acteurs de l'« économie sociale et solidaire », elles fournissent un large éventail de biens et services dans tout le marché européen par exemple et génèrent des millions d'emplois.

Bien qu'ayant une vocation parfois lucrative, elles utilisent leurs bénéfices d'une façon différente, guidée par leurs missions sociales. La communication de la Commission européenne sur le rôle du secteur privé dans les pays en développement affirme la volonté de l'UE de soutenir les coopératives locales et reconnaît que les « *coopératives, entreprises sociales et autres formes d'entreprises à dimension humaine jouent souvent un rôle d'avant-garde pour fournir des emplois décents, des revenus stables et des solutions participatives aux questions sociales* ».

Le nouveau consensus européen pour le développement identifie les coopératives comme des actrices clé du développement et reconnaît leur impact sur les communautés locales, sans toutefois mentionner explicitement le rôle particulier qu'elles remplissent par rapport aux autres formes d'entreprises commerciales (qui s'attachent à servir en priorité les intérêts de leurs actionnaires, souvent de court terme). La CONCORD (Confédération européenne des ONG de développement et d'urgence) appelle toutefois l'UE et ses États membres à attacher une plus grande attention au développement et au renforcement de modèles d'entreprises comme les coopératives. Le règlement de 2003 sur le statut de la société coopérative européenne définit un cadre pour les coopératives souhaitant étendre leur action au-delà des frontières nationales. Le Comité économique et social européen a récemment adopté un avis sur la dimension extérieure de l'économie sociale et solidaire. Ce rapport, qui s'intéresse à la façon dont pourraient être utilisées les politiques extérieures de l'UE pour promouvoir le développement des entreprises et organisations de l'économie sociale dans des pays tiers, fournit également une série de recommandations à l'attention de la Commission européenne.

Il est toutefois à noter que l'ensemble de ces éléments de définition cadrent particulièrement avec un contexte européen, et ne sauraient peut-être pas être appliqués tels quels en Afrique de l'Ouest.

3 | LE RÔLE DE PLUS EN PLUS IMPORTANT DU SECTEUR PRIVE DANS LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

L'idée générale que le secteur privé est un pivot du développement n'est pas nouvelle. Le rapport sur le développement dans le monde de 1989 publié par la Banque mondiale s'intitulait *Systemes financiers et développement*. Plus d'une décennie plus tard, la Commission du secteur privé et du développement a remis son rapport de 2004 au secrétaire général des Nations Unies : *Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres*. Le rapport de 2005 sur le développement dans le monde avait pour thème *Un meilleur climat de l'investissement pour tous*. Tout au long des années 1990 et au début des années 2000, diverses tendances et initiatives de développement ont porté sur des questions allant de la libéralisation du commerce international et l'accès aux marchés au développement des infrastructures et de l'innovation technologique dans des domaines tels que la production agricole. Le sujet n'est donc pas nouveau.

Ce n'est que tout récemment cependant que le secteur privé est considéré comme un élément central des efforts de développement, et que l'ensemble des activités et des intervenants associés au « secteur privé » a commencé à être pleinement pris en compte dans les stratégies de développement.

« Ce n'est pas le rôle du secteur privé qui est nouveau, mais plutôt notre prise de conscience de son rôle »
(C. Dade, 2006).

Même si l'importance du secteur privé pour la croissance économique est établie, la considération des acteurs du secteur privé comme de réels agents vecteurs de développement est récente. Ils ne venaient qu'au second rang des outils possibles de financement du développement et des sources de contributions aux débats sur le développement et aux politiques en la matière, après les gouvernements et les organismes de développement bilatéraux. Ces considérations évoluent cependant. Les discussions de fond portent de plus en plus sur le rôle et l'importance d'autres agents du développement, notamment les entreprises privées, les fondations et les fonds mondiaux, ainsi que les particuliers.

LE DISCOURS POLITIQUE

Cette tendance se reflète dans l'évolution des grands débats et projets internationaux relatifs au développement. Dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies (2000), qui a conduit à l'adoption des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), il n'est fait mention du secteur privé qu'à deux reprises. La communauté internationale a décidé d'« établir des partenariats solides avec le secteur privé et les organisations de la société civile en vue de promouvoir le développement et d'éliminer la pauvreté ». Afin de renforcer l'ONU, les dirigeants mondiaux ont également décidé de « donner au secteur privé, aux organisations non gouvernementales et à la société civile en général la possibilité de contribuer davantage à la réalisation des objectifs et programmes de l'Organisation ».

En 2008, l'ONU a soutenu l'initiative Business Call to Action, qui vise à « accélérer l'atteinte des OMD en invitant les entreprises à élaborer des modèles d'affaire inclusifs qui offrent à la fois des possibilités de réussite commerciale et des possibilités de développement ». Dix ans après l'établissement des OMD, les dirigeants mondiaux se sont réunis à un sommet pour examiner les progrès accomplis par rapport aux Objectifs et ils ont adopté la résolution suivante : « Tenir les promesses : unis pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement. » Cette résolution énonçait diverses mesures et appels à l'action ayant pour but de promouvoir la prise en charge nationale du processus de développement, de renforcer les politiques liées à la réalisation des OMD et de veiller au respect des engagements internationaux déjà pris, notamment au sujet de l'aide financière au développement. Dans ce cadre général, la résolution indiquait aussi, dans une plus large mesure qu'en 2000, qu'il était nécessaire d'inclure le secteur privé dans les efforts de développement, de mobiliser des ressources privées et d'établir des partenariats public- privé.

Les dirigeants mondiaux ont ainsi décidé de :

[...] coopérer avec toutes les parties prenantes et [de] renforcer les partenariats afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire. Le secteur privé joue un rôle crucial dans le développement de nombreux pays, y compris en partenariat avec le secteur public, créant des emplois, investissant, développant de nouvelles technologies et contribuant à une croissance économique soutenue, partagée et équitable. Nous invitons le secteur privé à participer davantage à la lutte contre la pauvreté, notamment en adaptant ses modèles d'entreprise aux besoins et aux possibilités des pauvres. Il importe de pouvoir compter sur les investissements étrangers directs et sur le commerce ainsi que sur les partenariats publics et privés pour étendre ce qui a été entrepris.

Les accords sur les principes d'efficacité de l'aide au développement accordent pareillement une plus large place au secteur privé. En 2005, le Deuxième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide a conduit à l'adoption de la Déclaration de Paris, qui expose cinq principes : appropriation, alignement, harmonisation, résultats et responsabilité mutuelle. Le secteur privé y est mentionné brièvement deux fois. En ce qui concerne « l'appropriation nationale du processus de développement », les pays bénéficiaires se sont engagés à encourager la participation de la société civile et du secteur privé. Ces mêmes pays se sont engagés à « redoubler d'efforts pour mobiliser des ressources nationales, consolider la viabilité des finances publiques et créer un environnement favorable à l'investissement public et privé ».

À la fin de 2011, au moment du Quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, en Corée du Sud, le secteur privé jouait un rôle beaucoup plus important dans le débat sur l'avenir du développement. Des dirigeants représentant diverses économies développées, en développement et émergentes, ainsi que des organismes de développement, de la société civile et du secteur privé, ont publié un document final ayant pour but d'élargir « un programme d'action jusqu'à récemment dominé par un groupe restreint d'acteurs du développement ». Ce document énonçait des principes passablement connus : l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement, l'orientation vers les résultats, des partenariats pour le développement ouvert à tous, la transparence et la redevabilité réciproque. Il exposait également la vision selon laquelle l'aide constitue non pas la clé de

voûte du développement, mais plutôt un moyen de le faciliter. Au paragraphe 28 du document, il est indiqué :

L'aide n'est qu'une partie de la solution au problème du développement. L'heure est maintenant venue d'élargir notre perspective et notre attention, de l'efficacité de l'aide vers les défis d'un développement efficace. Ceci constitue un nouveau cadre dans lequel :

a) le développement a pour moteur une croissance forte, durable et partagée ;

b) les recettes propres des gouvernements contribuent de façon croissante au financement de leurs besoins pour le développement. En retour, les gouvernements sont davantage redevables auprès de leurs citoyens des résultats obtenus dans ce domaine ;

c) des institutions étatiques et non étatiques efficaces définissent et appliquent les mesures requises pour leurs propres réformes et s'en tiennent mutuellement responsables ;

d) les pays en développement s'intègrent de plus en plus, tant à l'échelon régional qu'au niveau mondial, créant des économies d'échelle qui les aideront à mieux affronter la concurrence dans l'économie mondiale ;

À cet effet, nous réexaminerons ce à quoi et la façon avec laquelle l'aide doit être utilisée, en ayant à l'esprit le souci de respecter les droits, normes et principes reconnus au niveau international, afin que l'aide ait un effet catalyseur sur le développement.

S'inspirant de cette vision globale, les participants au Forum de Busan ont insisté sur l'importance des institutions publiques et des politiques efficaces. Ils ont déclaré : « *Nous sommes conscients du rôle essentiel que joue le secteur privé dans la promotion de l'innovation, la création de richesses, de revenus et d'emplois, et dans la mobilisation des ressources intérieures, ce qui contribue à la réduction de la pauvreté.* » Divers engagements ont ensuite été pris et des appels à la coopération avec les regroupements de gens d'affaires et les organisations syndicales ont été lancés pour « *faciliter la participation du secteur privé à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement* », de même que pour mettre en place des mécanismes financiers novateurs afin de recueillir des fonds du secteur privé.

Parallèlement, M. Homi Kharas, agrégé supérieur à la Brookings Institution, soutenait que même si l'on reconnaissait davantage l'importance des nouvelles forces dans le développement, par exemple les nouveaux donateurs, l'innovation et les ressources financières du secteur privé, ces mêmes intervenants ne font toujours pas figure de véritables partenaires dans les décisions concernant le développement international. En juin 2012, il a écrit : « *Même si on a constaté à Busan que l'éventail des partenaires du développement s'était élargi, leurs rôles n'y ont pas pour autant été officialisés : les grandes structures internationales de reddition de comptes demeurent étroitement axées sur les donateurs traditionnels et sur les pays partenaires uniquement* ».

Le Groupe des Vingt (G20) s'est penché sur le rôle du secteur privé dans le développement, en particulier du point de vue des ressources. Au Sommet du G20 de 2011 en France, les dirigeants ont accueilli favorablement un rapport rédigé à leur intention par M. Bill Gates sur le financement du développement. Ils ont reconnu « *l'importance d'une participation de tous les acteurs, publics et privés, et de la mobilisation des sources de financement nationales,*

internationales et innovantes ». La déclaration finale du Sommet portait également sur des questions telles que l'intensification et la diversification des sources de financement de l'infrastructure, ainsi que sur les questions concernant l'inclusion financière et l'accès aux services financiers pour les petites et moyennes entreprises dans le monde, la conformité des multinationales aux lois fiscales et les lois afférentes aux prix de transfert. En 2012, au Sommet du Groupe des Huit (G8) qui s'est tenu à Camp David aux Etats-Unis, les dirigeants des pays les plus industrialisés reconnaissaient que le G8 avait accompli des progrès mesurables en 10 ans pour enrayer la pauvreté en Afrique, mais ils ont déclaré que « *l'aide internationale ne peut à elle seule réaliser nos objectifs communs* ».

Les récentes étapes de l'agenda du développement et du climat continuent de faire bouger les lignes. La Conférence internationale de 2015 à Addis-Abeba sur le financement du développement a ainsi acté la nécessité de mobiliser toutes les forces vives disponibles. La COP21 de la même année et l'Accord de Paris qui en a découlé ont également permis de mettre en lumière l'importance d'une implication forte des entreprises et des investisseurs privés pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Dans l'ensemble, ce qui précède montre bien que les intervenants dans le domaine du développement sont tout à fait conscients du rôle que le secteur privé peut jouer et devrait jouer. Or, l'étendue de ce rôle ne fait pas encore légion. Il faut également signaler que l'évolution du contexte du développement international ne se caractérise pas uniquement par le fait qu'on reconnaît de plus en plus l'importance du secteur privé. La mise en œuvre de programmes d'aide bilatéraux, étrangers au noyau habituel des États donateurs qui sont membres de l'OCDE, suscite donc de facto des débats sur les rôles, les responsabilités et les façons d'envisager le développement.

L'EVOLUTION DES MECANISMES DES ORGANISMES BILATERAUX ET LE SECTEUR PRIVE

Pour illustrer la tendance évoquée précédemment, il faut indiquer que plusieurs organismes d'aide (bilatéraux et multilatéraux) ont entrepris de faire davantage appel au secteur privé et de souligner le rôle que ce dernier peut jouer pour aplanir les obstacles dans le domaine du développement.

En septembre 2010, un certain nombre de ces organismes ont publié une déclaration des donateurs bilatéraux « *à l'appui des partenariats avec le secteur privé pour le développement* ». Ont signé cette déclaration des organismes donateurs des pays suivants : Allemagne, Autriche, Danemark, États-Unis (United States Agency for International Development—USAID), Finlande, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni (Department for International Development - DFID), Suède et Suisse.

Arrêtons-nous sur deux organismes de développement bilatéraux qui illustrent la mutation des mécanismes d'implication du secteur privé : USAID et l'AFD. En effet, l'USAID est l'organisme mettant à disposition le budget le plus important au monde et l'AFD est l'un des organismes les plus actifs au Burkina Faso dans l'implication du secteur privé. Ces organismes affectent donc beaucoup de ressources aux activités du secteur privé dans les pays pauvres et aux partenariats public-privé en tant que mécanismes novateurs pour obtenir des résultats dans le domaine du développement.

CAS DE USAID

USAID, plus grande agence d'aide bilatérale dans le monde, fait équipe avec le secteur privé depuis longtemps. Cette coopération s'est intensifiée ces dernières années parce que le gouvernement américain désire assurer « *l'efficacité des ressources* ». En septembre 2010, le président Obama a signé la Directive sur la politique présidentielle sur le développement global, soit « *la première directive de ce genre qu'ait adoptée une administration américaine* ». Maura O'Neill, conseillère en chef de l'innovation et conseillère principale de l'administrateur à USAID, relate que le président « *nous a mis au défi d'imaginer un monde où l'aide ne serait plus nécessaire* ». L'aspect stratégique de la Directive du président touche le développement durable et « *met l'accent sur la croissance économique, la gouvernance démocratique, les innovations porteuses de changements et les systèmes durables pour répondre aux besoins de base de l'être humain* ». Selon la Directive, la « *croissance économique est le seul moyen durable d'accélérer le développement et d'enrayer la pauvreté* ». Dans le même esprit, le document Quadrennial Diplomacy and Development Review produit en 2010 par le gouvernement américain indique : « *Nous modifions notre façon de faire des affaires, en passant de l'aide à l'investissement et en cherchant davantage à aider les nations hôtes à ériger des systèmes durables* ».

Dr. Rajiv Shah, administrateur d'USAID, a exposé la nouvelle approche de l'organisme sur diverses tribunes, notamment dans un discours prononcé en octobre 2011 au sujet des partenariats public-privé. Dans son discours, Monsieur Shah explique qu'il n'existe pas une seule et unique formule de réussite, mais que trois ingrédients sont nécessaires à la croissance économique vaste et durable : l'existence de solides institutions nationales, le développement du capital humain et « *l'émergence d'un secteur privé solide et dynamique* ». Ce dernier point, a-t-il dit, est l'aspect le plus difficile pour les agents de développement classiques.

EXTRAIT DU DISCOURS DE DR. RAJIV SHAH - OCTOBRE 2011

[...] Je sais que c'est de l'inconnu pour bon nombre dans le domaine du développement.

Les premières expériences de l'investissement des sociétés dans le monde en développement témoignent d'activités qui ont fait beaucoup de tort. Ateliers clandestins, lait maternisé, Bhopal sont autant de mots qui évoquent des sociétés tirant profit de piètres règlements, enrichissant les élites et exploitant les pauvres.

Ces premières expériences ont induit une profonde méfiance envers le secteur privé chez les pays en développement ainsi que dans le monde du développement.

Voilà pourquoi notre collectivité hésite tant à faire équipe avec le secteur privé.

Mais l'entreprise moderne a une compréhension beaucoup plus éclairée de ce que sont les intérêts harmonisés qu'elle partage avec le monde du développement.

Walmart sait que lorsqu'elle se joint à USAID pour acheter les récoltes des agriculteurs de subsistance au Guatemala à des prix équitables, elle les aide à s'extirper de la pauvreté tout en consolidant sa propre chaîne d'approvisionnement.

Coca Cola sait que notre Alliance pour le développement mondial, qui a pour but d'approvisionner des collectivités dans le monde en eau propre, aide à combattre la maladie tout en lui permettant de construire des installations de mise en bouteille plus près de ses clients.

C'est pourquoi Dr. Shah a exhorté les intervenants du développement à « quitter leur zone de confort et à imaginer de nouveaux liens avec l'entreprise privée ».

CAS DE L'AFD

Principal acteur français de l'aide publique au développement, l'Agence Française de Développement a pour mandat de combattre la pauvreté, de favoriser la croissance économique dans les pays du Sud, et d'améliorer les conditions de vie des populations. Elle représente plus de la moitié de l'aide bilatérale française. En 2012 par exemple, elle a mis en œuvre 7 milliards d'euros de nouveaux financements, en fonds propres, garanties, prêts bonifiés ou non bonifiés, et subventions.

L'Agence s'est particulièrement investie dans le soutien au secteur privé en y consacrant, en 2012, 20 % de ses financements, soit près d'1,5 milliard d'euros. Dans ce domaine, la stratégie de l'AFD consiste à libérer les potentialités de croissance et de création d'emplois du secteur privé en renforçant les capacités des entreprises privées, et notamment des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME), et en améliorant leur environnement. C'est indispensable pour fournir aux jeunes des pays du Sud les emplois qui leur permettront d'améliorer leur condition. Les enjeux sont de taille : en Afrique subsaharienne, 12 à 15 millions de jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail ; en Méditerranée, le simple maintien du chômage à son niveau actuel, déjà élevé, nécessite la création de 34 millions d'emplois en vingt ans. Dans ses interventions, l'AFD s'appuie sur les structures intermédiaires représentatives du secteur privé, les systèmes publics ou privés d'appui aux entreprises, les groupements d'entreprises, les institutions financières ou les politiques publiques en faveur du secteur privé.

Cette stratégie intègre deux axes : le développement de l'offre de financement, et le renforcement de capacités des microentreprises et des TPE/PME pour la réalisation desquels l'AFD a développé une large gamme d'outils.

Pour faciliter l'accès des entreprises aux financements, l'AFD a mis en place trois axes majeurs que sont le développement de la microfinance, l'appui au secteur bancaire local et la création de Proparco, filiale de l'AFD entièrement dédiée au financement du secteur privé, qui assure des financements aux conditions de marché mais avec des maturités que les banques locales ne sont pas en mesure de proposer.

EXTRAIT DE L'ARTICLE « QUAND LE SECTEUR PRIVÉ SERT LA CAUSE DU DÉVELOPPEMENT » SITE DE L'AFD - 4/10/2017

[...] Pour démontrer sa volonté de construire des ponts entre public et privé, l'AFD compte doubler ses financements alloués au secteur privé d'ici 2020. Avec comme objectif d'atteindre le cap de 50 % de ses financements vers des acteurs dits « non souverains » qui incluent plus globalement collectivités territoriales, ONG, banques, fonds d'investissement et entreprises publiques ou privées. Une spécificité unique parmi les bailleurs internationaux.

Pour gagner en efficacité, ses outils seront plus diversifiés et au plus près des préoccupations des entreprises. Nous voulons ainsi rendre l'environnement des affaires plus sécurisant pour les entrepreneurs privés, via par exemple des actions en faveur de la gouvernance, de la fiscalité, de la justice, mais aussi le développement d'un secteur financier stable, profond, diversifié et conforme aux normes internationales. Sans oublier l'appui à la formation professionnelle dans des secteurs où les entreprises ont besoin de main d'œuvre qualifiée.

La stratégie de l'AFD est représentative de la tendance de fond des acteurs du développement : financer les acteurs du secteur privé ne suffit pas, il faut les accompagner dans la structuration de l'environnement des affaires et renforcer leurs compétences professionnelles pour garantir une utilisation optimale des fonds octroyés et de facto, maximiser leur potentiel d'impact. C'est pourquoi la dernière partie de ce travail s'intéresse à l'évolution du rôle de l'appui technique dans les mécanismes de développement.

4 | LE RÔLE DE L'APPUI TECHNIQUE AU SECTEUR PRIVÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Selon le rapport de Mc Kinsey paru en 2016 « lions on the move », les entreprises d'Afrique subsaharienne ne font pas partie du top 500 des plus gros business mondiaux. Si la controverse de la présence de multinationales est une réalité comme nous l'avons déjà évoqué, l'Afrique Subsaharienne ne semble pas non plus assez capitaliser sur les compétences locales pour maximiser sa croissance et son développement. Pour preuve, selon ce même rapport, « entre 2010 et 2015, la croissance globale du PIB de l'Afrique n'a été que de 3,3% en moyenne, soit considérablement plus faible que 4,9% par an entre 2000 et 2008 ». Face à ce ralentissement, les économies africaines doivent trouver des solutions adaptées pour s'inscrire dans le paysage mondial et assurer leur développement.

Parmi les remèdes potentiels, l'aide publique au développement et la multinationalisation ont été largement employés pour parvenir à booster les indicateurs de développement de l'Afrique Subsaharienne toujours en proie à des défis d'importance majeure. Pourtant, nous avons pu constater les limites de la multinationalisation et les objectifs de l'Aide Publique au Développement ne sont jusqu'alors pas atteints. Même si l'Afrique a fourni des efforts notables dans l'atteinte des objectifs de développement durable, la marge de manœuvre reste importante.

L'injection de fonds financiers dans le secteur privé est une alternative qui permettrait d'engraisser le secteur privé certainement trop chétif comme le souligne le rapport : « Aujourd'hui, l'Afrique importe un tiers des produits alimentaires, boissons et autres produits transformés similaires qu'elle consomme. L'autre quart pourrait provenir d'un plus grand nombre d'exportations ». Il existe donc bien un fort potentiel que l'Afrique elle-même pourrait exploiter en créant des entreprises capables de subvenir aux besoins nationaux. Mais ces investissements doivent forcément être accompagnés d'actions profondes sur l'Humain si nous voulons qu'ils soient efficaces sur le long terme.

En d'autres termes, financer les initiatives entrepreneuriales ou bénéficier des investissements extérieurs conséquents ne peuvent être générateurs de développement qu'à condition de s'adapter au contexte économique local. Il semble nécessaire alors de valoriser les compétences existantes et de prioriser les formations dans les secteurs porteurs. L'assistance technique vise à promouvoir le développement économique et social. En améliorant l'accès aux biens et aux services, elle peut aider les pays à progresser sur la voie des ODD. La mise en œuvre de programmes d'assistance technique visant à renforcer les

capacités, les compétences et les comportements des acteurs du secteur privé est un véritable catalyseur du développement économique et social.

C'est en misant sur un investissement d'impact et sur des expertises clés que des « champions » pourront émerger. Si l'Afrique subsaharienne est un modèle mondial de croissance annuelle de PIB, de grandes lacunes subsistent et la région n'est toujours pas un exemple d'évolution positive spectaculaire du développement. Les efforts fournis dans l'éducation permettent de bonnes perspectives mais empêchent pour l'heure le secteur privé de jouir d'une main d'œuvre suffisamment qualifiée. Faire du transfert de compétences une vraie solution pourrait permettre de lever les obstacles de capacités techniques trop souvent responsables des échecs de projets entrepreneuriaux. Investir dans les sociétés du secteur privé, c'est à la fois fournir du capital, encourager l'innovation et l'entrepreneuriat, créer des emplois et ouvrir de nouveaux marchés.

L'objectif de ces programmes est le même depuis 50 ans, mais les modes d'intervention ont évolué. Il ne s'agit plus seulement d'étudier la faisabilité d'un projet de développement et d'en gérer la mise en œuvre. Il faut aussi renforcer les capacités, définir des normes sociales, environnementales, réglementaires et juridiques et assurer le développement économique. Selon l'Institut de la Banque mondiale, cette évolution s'est opérée sur trois générations. Au cours de la première - pendant la dernière moitié du XXe siècle -, l'assistance technique a été largement "tirée" par l'offre, avec le transfert de connaissances et de technologies voulu par les pays bailleurs de fonds. Au début du XXIe siècle, elle a commencé à se focaliser sur le développement des capacités, avec le développement de méthodes de gestion participative des projets et la promotion des meilleures pratiques. Aujourd'hui, on assiste à l'émergence d'une troisième génération, qui prévoit un engagement à plus long terme, ainsi que l'utilisation de cadres contextuels et une meilleure gestion des dynamiques de changement répondant aux besoins de partenaires multiples. Si les programmes d'assistance technique ont évolué, il en va de même pour les relations entre les parties concernées. La mise en œuvre de projets communs exige désormais de réunir une multitude d'acteurs venant aussi bien d'institutions de développement que du secteur privé ou public.

Il s'agirait alors de transmettre les bons outils aux projets les plus stratégiques, dans les secteurs les plus susceptibles de transformer l'Afrique Subsaharienne en véritable leader de l'innovation. C'est dans cette logique que nous pourrions constater que l'imbrication de plusieurs éléments fondamentaux forment la clé de voûte du développement qualitatif durable. Ces éléments seraient l'investissement d'impact, l'appui technique et l'implication des gouvernements à prioriser notamment le développement des infrastructures et la mobilisation accrue des ressources nationales.

5 | CONCLUSION

L'analyse et la caractérisation des freins au développement ont évolué, et on assiste à une prise de conscience générale des changements qui doivent s'opérer pour se rapprocher des ODD.

CHANGEMENTS SUR LA DEFINITION DE LA PAUVRETE : D'UNE APPROCHE MONETAIRE A UNE APPROCHE DE DEVELOPPEMENT

La conception de la pauvreté est passée d'une approche plutôt monétaire à un phénomène plus multidimensionnel. Dans l'approche monétaire, la pauvreté est définie comme une situation dans laquelle le revenu d'un individu ne lui permet pas de satisfaire une consommation minimale. Dans ce cadre, la pauvreté s'entend par rapport à un seuil de revenu, généralement fixé à environ 1 dollar par jour en PPA.

Bien que cette définition ait prédominé jusqu'aux années 1980, le travail d'un certain nombre d'économistes a contribué à transformer la façon dont elle est comprise. Le prix Nobel d'économie Amartya Sen a permis de comprendre la pauvreté comme un phénomène multidimensionnel. De ce point de vue, l'approche monétaire de la pauvreté ne peut à elle seule être utilisée comme un indicateur fiable de la liberté. La pauvreté est alors une privation de " capacités " pour les gens de choisir ce qu'ils pensent être bon pour eux (Dubois & Mahieu, 2002).

Par conséquent, la lutte contre la pauvreté conduit à développer les capacités de l'individu pour agir, c'est-à-dire sa " *capacité à transformer les ressources en fonctionnements effectifs* " (Sen 1992) et à réduire les écarts dans la répartition de ces capacités entre une génération ; à se développer. Dans cette conception, les questions d'accès aux services publics, à l'éducation, à la santé, ainsi que les questions de genre ou de protection des droits de propriété deviennent des caractéristiques de la pauvreté. Ce virage vers une définition plus large de la pauvreté a ouvert la voie à une analyse plus fine de ses causes et à fortiori des pistes de solutions à explorer.

CHANGEMENTS DANS LES SOLUTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT : DES SOLUTIONS PHILANTHROPIQUES AUX SOLUTIONS AXEES SUR LE MARCHÉ

Depuis des décennies, le débat sur la solution à la pauvreté a été formulé en référence à deux séries de propositions, s'opposant au développement de l'aide et aux solutions à la pauvreté basée sur le marché et d'inspiration libérale (Banerjee & Duflo 2011). D'une part, une école d'économistes avec Jeffrey Sachs en tête, affirme que si les pays riches tenaient leur promesse de consacrer 0,7 % de leur PIB à l'aide au développement, la pauvreté serait résolue en une vie (Sachs 2005). D'autres économistes, dont d'anciens experts de la Banque mondiale comme William Easterly, soulignent les limites intrinsèques de l'aide au développement et concluent sur l'idée que seul le marché peut résoudre les problèmes de pauvreté (Easterly 2006).

ÉVOLUTION DU ROLE DU SECTEUR PRIVE : DU FINANCEMENT AU SAVOIR-FAIRE

La croissance durable, la réduction de la pauvreté, et l'amélioration des conditions de vie reposent sur un secteur privé dynamique, intégrant une dimension sociale et la nécessité d'inventer des produits et services adaptés aux besoins des pays en développement. Il est donc fondamental d'avoir un modèle de croissance qui évolue et qui repose également sur les biens uniques des acteurs, dont ceux des acteurs privés. Il est nécessaire de mettre en œuvre des comportements plus vertueux et des logiques de cohérence. Le cas de Schneider Electric montre que le secteur privé (multinationale en l'occurrence) doit apporter, comme tous les autres acteurs du développement, ce qu'il sait faire de mieux grâce à son métier pour contribuer au développement des pays dans lesquels il intervient : il doit contribuer par son savoir-faire qui va au-delà des questions de financement.

Ainsi, ce savoir-faire réside dans la capacité à innover, à contribuer au renforcement de capacités des personnels et même des équipes locales qui devront gérer les services dans la durée ou à mobiliser les financements.

Pour soutenir le secteur privé, il semble donc important de :

- Encadrer les pratiques du secteur privé dans la responsabilité sociale et environnementale qui doit s'inscrire dans un processus de croissance économique respectueuse des personnes et de l'environnement et être un facteur d'égalisation des concurrences : il s'agit donc de travailler sur des dynamiques de RSE pour les acteurs du « Nord », du « Sud » et pour les acteurs émergents ;
- Accompagner les entreprises innovantes dans le domaine du développement durable, en prenant en compte l'émergence du social business qui participe à solutionner le social de manière rentable, concept émergent qu'il faut encore faire évoluer puisqu'il se trouve à la croisée des chemins entre l'économie sociale et le monde des affaires ;
- Renforcer la gouvernance des Etats car, si le secteur privé est essentiel pour contribuer à la croissance et au développement, tout appui à ce secteur nécessite parallèlement un appui au secteur public et à la sphère publique pour que le développement économique s'intègre dans un environnement institutionnel durable.

La multiplication d'initiatives prêtes à assumer ces responsabilités se multiplie. En Afrique Subsaharienne, l'accessibilité à l'accompagnement de projets porteurs, à l'encadrement des processus de responsabilisation sociale des entreprises et à la sensibilisation des institutions sur le sujet s'est accrue. Des structures diverses ont vu le jour pour encourager les initiatives locales et développer un dynamisme porteur et émanant à toute la sous-région. Ces structures ont pour objectif de se donner les moyens d'être capables d'agir positivement sur les indicateurs de développement.

Il s'agit alors de valoriser ces initiatives mais surtout d'agir en cadence afin de générer un réel impact et de faire du secteur privé local le moteur de croissance et de développement attendu. Les acteurs de développement ont leur rôle à jouer et pourraient innover dans leur manière d'appréhender leur action en prenant part aux initiatives entrepreneuriales. Être un appui stratégique et financier aux porteurs de projets susceptibles d'impacter durablement le développement de nos sociétés est possible et a déjà fait ses preuves. La démarche étant encore timide, c'est aux structures d'accompagnement et d'appui stratégique qu'il appartient de fournir tous les outils pour optimiser le concept.



PARTIE 2 : ACTES DE CONFERENCE

**COMMENT LES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT PEUVENT-
ILS SOUTENIR L'EMERGENCE DE START-UPS INNOVANTES
AU BURKINA FASO ?**

MARS 2020

SOMMAIRE

SOMMAIRE	19
SIGLES ET ABREVIATIONS	19
CONTEXTE	20
PROGRAMME DE LA RENCONTRE	22
PARTIE 1 : CES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT QUI COLLABORENT AVEC LE SECTEUR PRIVE	23
<i>Modération du panel</i>	24
<i>Echanges avec les participants</i>	27
PARTIE 2 : TEMOIGNAGES ET PARTAGE D'EXPERIENCE DES ENTREPRENEURS AYANT BENEFICIE D'APPUI D'ACTEURS DU DEVELOPPEMENT	28
<i>Présentations des entrepreneurs</i>	28
<i>Echanges avec les participants</i>	36
CONCLUSIONS	37
LIENS VERS LES SITES INTERNET DES ACTEURS EVOQUES	40

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFD** : Agence Française pour le Développement
- AFIDBA**: AFD for Inclusive and Digital Business in Africa
- IDE** : Investissement Direct à l'Étranger
- IDH** : Indice de Développement Humain
- OCDE** : Organisation de Coopération et Développement Economique
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PED** : Pays en Développement
- PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- SAEI** : Structures d'Accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant
- TPE** : Très Petite Entreprise
- USAID**: United States Agency for International Development

CONTEXTE

L'OCDE définit le secteur privé comme « *l'ensemble des organisations poursuivant des intérêts commerciaux et détenues majoritairement par des fonds privés* » (2016). Le secteur privé est loin d'être homogène et regroupe nombre d'organisations différentes (entreprises sociales, structures issues de l'économie informelle, entreprises multinationales...) qui n'ont pas les mêmes contraintes, les mêmes modèles et les mêmes logiques d'action. Pris dans sa globalité, il apparaît que le secteur privé détient un rôle croissant dans le développement en Afrique Subsaharienne.

Considérant cela, depuis les années 2010, de nombreux pays modifient leur stratégie d'aide au développement et considèrent désormais le secteur privé et le monde du développement comme intimement liés. Mieux : le secteur privé est désormais considéré par beaucoup comme un acteur clé du développement. C'est d'ailleurs ce qu'affirme Barack OBAMA dans la Directive sur la politique présidentielle sur le développement global. Selon lui, « *la croissance économique est le seul moyen durable d'accélérer le développement et d'enrayer la pauvreté* ».

« La croissance économique est le seul moyen durable d'accélérer le développement et d'enrayer la pauvreté »

Barack OBAMA

Dans ce contexte, l'Afrique Subsaharienne est un des terrains privilégiés pour les IDE réalisés par des entreprises multinationales. Alors qu'ils ne représentaient que 6% des entrées de capitaux dans les PED en 1980, ils se sont démultipliés pour atteindre 60% en 2000. Cette progression contribue à booster la croissance économique des pays destinataires : ces IDE sont à l'origine de nouvelles ressources, de dynamisme et d'une certaine stabilité économique sur laquelle construire en limitant les risques.

Mais les activités des firmes multinationales génèrent souvent aussi beaucoup d'externalités négatives, et la croissance créée n'est pas toujours qualitative. En effet, alors que la croissance des PED atteint des sommets - grâce notamment à ces investissements - leur niveau de développement se stabilise voire se dégrade dans certains cas, comme le montre l'évolution de l'IDH de la plupart des pays en développement. Ce paradoxe s'explique notamment par le fait que les emplois créés dans les PED sont en grande majorité des emplois primaires, souvent précaires, et que la valeur ajoutée des IDE se situe finalement dans la quasi-totalité des cas dans les pays émetteurs.

L'Afrique Subsaharienne est attractive, car pleine de potentialités. Mais comment favoriser une croissance saine, durable, inclusive et qualitative ? Comment faire pour que cette croissance s'accompagne bel et bien de développement ?

Il semble important aujourd'hui de considérer que la croissance ne peut pas simplement reposer sur les IDE, et doit également être endogène. Cependant, alors que les entreprises multinationales créent beaucoup de valeur mais ne favorisent souvent pas une croissance durable, les PME créent finalement peu de valeur et l'emploi y est souvent plus subi que choisi.

Alors comment relever le pari du Président OBAMA ? Selon le Docteur SHAH, administrateur de USAID, 3 éléments sont indispensables pour garantir une croissance durable : l'existence

d'institutions nationales solides, le développement du capital humain et l'émergence d'un secteur privé solide et dynamique. Ce sont sur ces 3 piliers que les acteurs du développement devraient recentrer leurs missions et axes d'intervention. Cependant, toujours selon le Dr SHAH, c'est bien l'appui à l'émergence du secteur privé qui représente la plus grande difficulté pour les agents de développement, peu habitués à collaborer avec lui.

Selon le Docteur SHAH, c'est l'appui à l'émergence du secteur privé qui représente la plus grande difficulté pour les agents de développement, peu habitués à collaborer avec lui.

Ces éléments amènent parfois les acteurs de développement à réinventer leurs modalités d'action pour atteindre leurs objectifs d'impact. Cette évolution, entraînant des remaniements tant idéologiques que pratiques, doit être accompagnée, afin que les acteurs du développement et le secteur privé aient toutes les clefs pour collaborer efficacement.

C'est dans ce contexte que La Fabrique, incubateur d'entreprises sociales, a tenu à organiser une première rencontre entre acteurs du développement (ONG, Fondations, organisations internationales ou bilatérales) et acteurs du secteur privé. En tant que partenaire privilégié d'organisations faisant le pari de l'atteinte d'objectifs à la fois sociétaux et économiques, La Fabrique est en effet régulièrement interrogée sur ces enjeux de croissance durable et inclusive.

L'organisation de ce cadre d'échanges a eu pour objectifs d'apporter des réponses aux questions suivantes :

Que peuvent faire concrètement les acteurs du développement pour favoriser l'émergence d'un secteur privé éthique qui participe au développement durable ?

Plus précisément, comment peuvent-ils appuyer l'émergence et le développement de start-ups fortement créatrices de valeur au Burkina Faso ?

Qu'est-ce que cela implique sur les méthodes d'intervention des acteurs du développement ?

Cette rencontre participative avait pour principaux objectifs de :

- Permettre aux organisations de développement de **découvrir** et rencontrer des acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Burkina Faso ;
- **S'inspirer** des expériences de collaboration entre entrepreneurs et acteurs du développement présentées ;
- **Co-construire** avec comme objectif partagé de maximiser l'impact au Burkina Faso.

PROGRAMME DE LA RENCONTRE

13h30 14h00	Accueil et Installation
14h00 14h30	Introduction par La Fabrique
14h30 15h45	Panel : partage d'expériences d'acteurs du développement ayant accompagné des acteurs privés
15h45 16h45	Témoignages : partage d'expériences d'entrepreneurs ayant bénéficié d'appui d'acteurs du développement via un incubateur
16h45 17h00	Clôture & remerciements
17h00 18h00	Verre de l'amitié



PARTIE 1 : CES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT QUI COLLABORENT AVEC LE SECTEUR PRIVE

> **Estelle JURE/DAHANI** - Représentante pour PE&D (Planète Enfants et Développement) au Burkina Faso



[PE&D](#) est une ONG internationale qui intervient dans le domaine de l'éducation. Au Burkina Faso, elle met notamment en place des projets visant à soutenir et améliorer la qualité de l'éducation préscolaire. Dans ce cadre, l'ONG a identifié un besoin non satisfait : l'absence au niveau local de jeux et jouets éducatifs accessibles, indispensables à l'éveil des jeunes enfants. Face à ce constat, PED a finalement fait le choix de travailler avec un binôme de jeunes entrepreneures en accompagnant la création et le développement de l'entreprise sociale [Biibop](#). En plus d'insuffler une nouvelle dynamique au projet, ce nouveau genre de collaboration vient compléter les modalités d'action de l'ONG.

> **Moumine SISSAO** - Coordinateur du ProFeJeC (Projet Femmes Jeunes Entreprenants et Citoyenneté), PNUD Burkina Faso



Le [ProFeJeC](#) est un programme financé par le PNUD, l'Ambassade du Grand-Duché du Luxembourg et le Ministère de la Jeunesse et de la Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes du Burkina Faso. Ce projet pilote d'une durée de 2 ans vise à soutenir l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes au Burkina Faso. Il repose sur la conviction que la croissance et le développement durables du pays se fonde sur les synergies entre les acteurs économiques privés et innovants et les autres acteurs du développement. Le ProFeJeC a pour objectif de transformer 100 initiatives économiques innovantes de jeunes et de femmes en entreprises opérationnelles et viables, grâce au renforcement et à l'appui de 10 SAEI au Burkina Faso.

> **Kady TRAORE** - Responsable projets Afrique pour La Fondation L'OCCITANE, Burkina Faso



La [Fondation L'OCCITANE](#) a notamment pour objectif de promouvoir le leadership féminin dans ses pays d'intervention. Dans l'optique de répondre aux besoins de soutien des TPE/PME et de favoriser l'auto-emploi féminin au Burkina Faso, une des voix choisies est celle d'accompagner des femmes entrepreneures dans le développement de leurs activités et leur épanouissement socio-économique. C'est pour remplir cette mission que la Fondation a mis en place le programme L'OCCITANE Pour Elles, dont la 2^{ème} édition est en cours. L'objectif de ce programme est d'identifier et d'accompagner des femmes entrepreneurs qui ont un fort potentiel de création de valeur au Burkina Faso, et ainsi les encourager à devenir des vraies leaders.

Modération du panel

Une des principales motivations des acteurs du développement : valoriser le capital humain

Les panélistes nous expliquent tout d'abord pourquoi ils ont décidé de collaborer avec le secteur privé, et plus particulièrement avec les start-ups : si, pour PED, cette démarche a tendance à s'inscrire dans la logique d'intervention de l'ONG, pour L'OCCITANE et le ProFeJeC, il s'agit plutôt de s'adapter pour répondre à un besoin.

M. SISSAO et Mme TRAORE appuient en effet sur un point fondamental : les efforts du gouvernement pour créer des emplois publics sont aujourd'hui insuffisants. L'Etat seul ne peut régler la problématique du chômage. Il est nécessaire d'aller au-delà et de trouver des solutions complémentaires pour accompagner les entreprises à créer des emplois. Ainsi, il faut aujourd'hui appuyer le secteur privé afin que le service public ne soit pas le seul à faire face à l'arrivée de jeunes diplômés sur le marché du travail.

M. SISSAO insiste sur la déstabilisation potentielle, pour le Burkina Faso, de l'arrivée sur le marché de l'emploi d'un nombre important de jeunes diplômés alors que les postes dans la fonction publique – pourtant très convoités – sont peu nombreux. Selon lui, c'est une difficulté majeure à laquelle il faut faire face et l'entrepreneuriat pourrait être une piste de solution. Selon M. SISSAO, « nous sommes presque condamnés à collaborer ».

Mme DAHANI rappelle par ailleurs que le développement est fondé sur les synergies qui existent entre les acteurs du développement et les acteurs économiques. Il apparaît donc sensé de collaborer et investir dans le secteur privé pour créer des emplois et renforcer les compétences des professionnels. C'est ce qu'a fait PED dans le secteur de la petite enfance en collaborant étroitement avec une start-up dont elle partageait la vision et les valeurs.

Les start-ups ont besoin d'un appui plus technique et opérationnel que les autres acteurs privés

Plusieurs acteurs du secteur privé auraient besoin de soutien et de collaborations fructueuses. On peut se demander pourquoi orienter plutôt sa stratégie d'aide au développement vers les start-ups plutôt que vers d'autres entreprises privées. C'est le cas des trois acteurs présents qui ont choisi spécifiquement d'appuyer les start-ups (ou « jeunes pousses » en français) au Burkina Faso. Ce positionnement fort et innovant implique un certain repositionnement et de nouvelles logiques d'action.

Comme le dit Mme TRAORE, « au Burkina Faso, les nouveaux nés doivent apprendre à marcher très vite ». Ce sont ces nouveaux nés qui ont besoin d'accompagnement, et sur lesquels la Fondation L'OCCITANE investit une partie de ses efforts. Peu outillées à la recherche de financement et techniquement moins avancées, les start-ups sont les nouveaux bénéficiaires de l'appui de certains acteurs du développement. Dans le cas de la Fondation L'OCCITANE, cet appui innovant s'est traduit par la création d'un programme réunissant de nouveaux partenaires pour l'ONG (Initiative Ouagadougou, La Fabrique, la MEBF), afin de répondre au mieux aux besoins de ces nouveaux bénéficiaires.

Pour accompagner efficacement ces start-ups, Mme DAHANI insiste de son côté sur le fait qu'il est important d'accompagner non pas l'entreprise uniquement mais également les entrepreneurs en tant que personnes. Ces propos sont confirmés par Mme TRAORE qui a expérimenté, avec le programme L'OCCITANE pour Elles, l'accompagnement rapproché avec les entrepreneures. La clé pourrait alors se trouver dans l'individualisation de l'accompagnement : permettre à chacun de bénéficier d'un appui spécifique, adapté à ses besoins, semble être une des solutions choisies par la Fondation L'OCCITANE ou par PED.

Pour une collaboration efficace et face aux spécificités de l'entrepreneuriat, les acteurs du développement et les entreprises doivent se comprendre.

Il apparaît clairement dans le panel que collaborer avec des start-ups est très bénéfique pour les ONG / organismes de développement : les entreprises soutenues apportent du renouveau, un dynamisme et une énergie propre à l'entrepreneuriat et qui manque parfois au monde du développement dont les processus sont lourds et peu réactifs.

Cependant, même si une collaboration entre acteurs du développement et start-ups innovantes présente potentiellement beaucoup d'avantages il semble nécessaire de mettre en exergue les difficultés auxquelles chaque partie doit faire face et aborder des pistes de solutions pour rendre la relation saine.

En effet, comme le souligne Mme TRAORE, les attentes et besoins des acteurs ne sont pas les mêmes. Alors que les entrepreneurs ont besoin de réactivité, d'action et de rentabilité, les ONG ou organisations internationales ont un objectif social, suivent des cadres logiques et sont contraintes par des procédures parfois lourdes. Tout l'enjeu réside dans le fait de trouver un compromis pour que les deux parties se comprennent et avancent conjointement. Les entrepreneurs ne doivent pas tomber dans une logique d'assistantat ou devenir des opportunistes. Les acteurs du développement, quant à eux, se doivent de répondre aux besoins dynamiques et en constante évolution des entrepreneurs, s'adapter à eux pour leur apporter le soutien dont ils ont besoin de manière individuelle.

M. SISSAO souligne lui aussi que la collaboration entre acteurs du développement et secteur privé reste risquée car nouvelle. Ces nouveaux partenariats sortent des logiques d'assistantat et les jeunes doivent prouver leur engagement afin que les acteurs du développement puissent leur allouer du financement et leur donner la possibilité d'entreprendre.

L'expérience, le suivi et l'établissement d'un cadre sont des clés pour minimiser les risques de ces nouvelles collaborations

Afin de surmonter la difficulté à collaborer avec de nouveaux acteurs, chaque partie se doit de faire des efforts et de s'impliquer activement. Les panélistes donnent dans leur témoignage quelques pistes pour favoriser l'efficacité de l'appui qu'ils proposent.

Chez PED, soutenir le secteur privé a été l'objet de nombreuses hésitations. Les objectifs des start-ups ne répondant pas forcément aux objectifs du développement et la manœuvre étant délicate, il s'est agi d'un choix à réfléchir mûrement en interne.

Tout d'abord, le fait de s'entourer de partenaires stables (comme un incubateur par exemple) peut permettre de formaliser un cadre entre l'entreprise et l'ONG. Ce cadre se doit d'être souple et adaptable mais il doit définir clairement les conditions de collaboration.

Mme DAHANI insiste également sur la nécessité de capitaliser sur les expériences passées pour faire évoluer les modes d'accompagnement et les programmes mis en œuvre. Le suivi régulier est garant d'une collaboration saine et d'une ligne de conduite clairement définie.

Enfin, il semble indispensable de bien choisir l'entrepreneur à accompagner. Tout le monde n'est pas entrepreneur, le choix de la personne est primordial car c'est elle qui devra affronter les obstacles et trouver des solutions. Entreprendre nécessite de l'engagement et de la persévérance mais aussi une réelle volonté d'entreprendre. Pour que l'appui des organisations de développement soit efficace, il semble alors pertinent de construire une approche individualisée en travaillant avant tout avec les entrepreneurs en tant que personnes pour le développement de leur entreprise. S'assurer que la vision qu'ils ont pour leur entreprise est en alignement total avec la vision de l'ONG est primordial afin d'avancer toujours sur la même ligne de conduite, sans créer de frustrations. C'est à cette condition que le binôme ou le trinôme (lorsque l'entrepreneur est accompagné d'un incubateur) pourra atteindre ses objectifs.

Les incubateurs, un pont entre les deux mondes ?

Forts de leurs expériences, les incubateurs et autres structures d'accompagnement comme les fablab, constituent souvent des acteurs intermédiaires pertinents entre les organisations de développement et les start-ups. C'est notamment pour cette raison que le PNUD a choisi de renforcer les capacités des incubateurs via le ProFeJeC, et ainsi permettre aux acteurs du développement de s'appuyer sur eux pour soutenir le secteur privé. Pour M. SISSAO, l'agilité des incubateurs pourrait permettre de concilier entrepreneuriat et citoyenneté.

Il peut paraître parfois difficile de comprendre les avantages qu'offre l'accompagnement d'entreprise via un incubateur, étant donné que ces dispositifs sont relativement récents en Afrique de l'Ouest. Les panélistes eux-mêmes témoignent de leur expérience à ce propos. Ils sont unanimes pour exprimer l'effet de « *surprise* » que leur a provoqué l'intervention d'un incubateur dans la collaboration. N'ayant jamais eu à faire à un incubateur, il était en effet difficile d'en prévoir les résultats. Ils ont pourtant découvert que la période d'incubation est primordiale et permet aux entrepreneurs de pouvoir compter sur quelqu'un pour avancer et développer plus rapidement leurs activités pour consolider leur start-up et maximiser l'impact.

Il s'agit donc d'un vrai atout pour l'entrepreneur mais également pour l'acteur du développement qui peut bénéficier d'une source d'informations précieuse. Les incubateurs ont en effet pour rôle d'identifier clairement les besoins des entrepreneurs. Grâce à ce troisième œil, les acteurs du développement ont plus de facilité à interagir avec l'entrepreneur qu'ils appuient.

Echanges avec les participants

Question de Mme OUOBA – Coopération Monégasque : Comment mesurez-vous l'impact social des entreprises que vous accompagnez ? Comment éviter une divergence entre la stratégie de l'entrepreneur accompagné et celle de l'ONG (pour qui le social doit venir avant le profit) ?

- Mme DAHANI : Il existe une convention entre l'ONG et l'entrepreneur qui nous permet de maintenir un regard sur la vision sociale de l'entreprise. Aussi, notre ONG fait partie du conseil d'administration de l'entreprise, ce qui renforce ce suivi.
- Mme TRAORE : Les deux peuvent se combiner, il faut savoir analyser au-delà du simple clivage impact social / profit. L'action sur le développement peut provenir d'une activité rémunératrice.
- M. SISSAO : Il faut aider les incubateurs à travailler sur le développement d'outils permettant de suivre et développer des impacts sociaux et environnementaux. Il s'agit donc de renforcer les outils des acteurs de l'écosystème.

Question de Mme SANKARA – Union des étudiants entrepreneurs : Est-ce qu'avec ce genre de collaborations, les organisations internationales du développement ne vont pas devenir de simples contrôleuses de la responsabilité sociale des entreprises ?

- Mme DAHANI : Il s'agit plutôt d'une collaboration complémentaire et pertinente entre les acteurs. Le rôle de l'ONG est d'assurer le contrôle qualité et la recherche & développement tant que l'entreprise ne peut pas le mettre en place par elle-même par manque de moyens.

Question du représentant de Plan International Burkina Faso : Comment faciliter aux jeunes l'accès aux financements via d'autres entrées que les subventions ?

- M. SISSAO : Il existe une différence entre les structures de financement et les acteurs du développement. Ces derniers ne sont pas des bailleurs de fonds pour les start-ups comme pourraient l'être les banques, les agences de micro finance ou encore les fonds nationaux. Le rôle des acteurs du développement est de porter à la connaissance des entrepreneurs les opportunités existantes. Par ailleurs, c'est l'image du bailleur de fonds qui est en jeu lorsqu'il octroie des fonds à une entreprise sans l'accompagner. Les incubateurs peuvent avoir un rôle à jouer dans l'identification des besoins en financement des entreprises.

Parole de participant

« Il est important de trouver des entrepreneurs prêts à s'investir à 100 % dans un projet pour que des ONG ou des investisseurs s'engagent eux aussi dans le développement de leur structure » Mr OUEDRAOGO - USDF finances ONU

PARTIE 2 : TEMOIGNAGES ET PARTAGE D'EXPERIENCE DES ENTREPRENEURS AYANT BENEFICIE D'APPUI D'ACTEURS DU DEVELOPPEMENT

Présentations des entrepreneurs

Hamed Arthur YO, Fondateur et directeur de l'association Bilada



En savoir plus :

FB : @biladabf

+226 63 05 27 27

biladabf@gmail.com



Son projet :

La solution mise en œuvre par Bilada est de rendre disponible au Burkina Faso et en Afrique subsaharienne des désinfectants locaux permettant aux communautés vulnérables de traiter et potabiliser leur eau de boisson directement au point d'utilisation. Le traitement de l'eau à domicile a pour objectif de donner les outils aux communautés pour qu'elles se protègent des maladies hydriques et bénéficient d'eau potable pour tous les membres d'une famille.

La solution développée par Bilada et disponible actuellement sur le marché est un flacon de 500mL de chlore stabilisé équipé d'un bouchon doseur de 5 ml et d'une notice d'utilisation illustrée pour les utilisateurs analphabètes. Un flacon permet de potabiliser jusqu'à 2 000 litres d'eau de boisson soit l'eau pour une famille de 7 personnes pendant 30 jours. Les flacons de solution chlorée sont vendus actuellement dans des pharmacies et grâce à un partenariat avec le ministère de la Santé, Bilada sera bientôt disponible dans tous les CSPS des régions Centre-Nord et Centre-Ouest du pays.

Sa collaboration avec la Fondation Antenna et La Fabrique :

La [Fondation suisse Antenna](#) est engagée dans la recherche scientifique et la diffusion de solutions technologiques et économiques pour répondre aux besoins essentiels des communautés les plus vulnérables. Depuis plusieurs années, la Fondation travaille sur un dispositif de production de chlore liquide : le WATA. Permettant de produire des solutions de potabilisation à plus ou moins grande échelle selon les modèles, les WATA doivent être utilisés par des organisations publiques ou privées pour participer à l'accès à l'eau potable pour tous. Au Burkina Faso, une des méthodes déployées est l'appui à la création d'une entreprise sociale : Bilada.

La Fondation Antenna a fait appel à La Fabrique pour identifier et accompagner un entrepreneur capable de mener le projet de création d'entreprise sociale. La Fabrique a trouvé pertinent de faire travailler ensemble Hamed Arthur YO et la Fondation et créer ainsi une collaboration à fort impact social. L'entrepreneur a donc été sélectionné pour bénéficier d'un premier appui à la fois technique et financier pendant 12 mois, afin de lancer son entreprise sociale. Cet appui technique a par la suite été renouvelé pendant 12 mois grâce à l'appui d'un autre partenaire (le Ministère des Affaires Etrangères français), dans l'optique d'accélérer les activités alors en place.

Grâce au partenariat avec la Fondation Antenna, Hamed Arthur YO a pu avancer sur différents aspects de son projet par :

- Une formation technique à la bonne utilisation des WATA
- Un apport en matériel de production pour démarrer les activités
- Une aide financière pour réaliser une étude de marché et positionner correctement le produit sur le marché burkinabè
- Un accès au réseau de la Fondation
- Le financement d'une partie de l'incubation à La Fabrique.

**« La communication est la clef
d'une bonne collaboration »**

Hamed Arthur Yo

M. YO insiste sur un point essentiel de la mise en place d'une bonne collaboration entre une startup et une ONG : la communication. Celle-ci n'est pas évidente (éloignement géographique, cultures différentes, objectifs différents, méthodes de travail différentes) et nécessite d'être réfléchie et organisée. En effet, *« alors que la Fondation attend des résultats concrets rapidement et demande à la start-up de fournir des indicateurs de réalisation, cette dernière n'est pas toujours en mesure de les fournir au moment voulu, en raison des réalités de terrain »*.

Dans une collaboration tripartite comme celle-ci, il est donc essentiel de penser à des modes de communication transparents, afin d'exprimer et de partager les succès mais également les difficultés voire les échecs. Les échanges doivent permettre aux différentes parties prenantes de comprendre les enjeux de chacun des acteurs, et de comprendre les actualités et réalités vécues.

Esther DIENDERE, Directrice de l'entreprise AgroDeoGracias**En savoir plus :**

<https://agrodeogracias.bf/>

FB : @Agro Deogracias

agrodeogracias.bf@gmail.com

+226 51 97 10 17

**Son projet :**

Esther DIENDERE souhaite valoriser les produits de qualité du Burkina Faso et notamment les fruits sauvages locaux pour améliorer les conditions de vie des agriculteurs et des cueilleurs de fruits sauvages.

Pour cela, elle fabrique et commercialise des jus de fruit naturels sous la marque GLOU. Les jus sont conditionnés dans des bouteilles en verre de 33 cl, vendues au détail, en packs de 6 ou en cartons de 30 bouteilles. L'entreprise possède une gamme étendue avec 11 jus différents, qui lui permet de se démarquer de ses concurrents principaux.

Sa collaboration avec la Fondation L'OCCITANE et La Fabrique :

Lors de sa première édition du programme L'OCCITANE pour Elles, la Fondation L'OCCITANE a fait appel à La Fabrique pour co-crée le programme, identifier et sélectionner des entrepreneures à fort potentiel. L'objectif de la Fondation étant de les accompagner dans leur lancement ou leur changement d'échelle, elle propose aux candidates un accompagnement technique, financier et médiatique. Esther a été l'une des lauréates du concours et a pu bénéficier d'un accompagnement par La Fabrique de décembre 2016 à décembre 2018.

« J'ai appris à être un leader et à communiquer ma vision »

Esther DIENDERE

L'équipe d'AgroDéoGracias était convaincue que les blocages rencontrés étaient essentiellement causés par un manque de financements et donc que l'obtention de fonds supplémentaires allait résoudre toutes les difficultés rencontrées par l'entreprise.

Cependant, le diagnostic réalisé au début de l'accompagnement avec l'incubateur a permis de mettre en évidence la nature plus organisationnelle des lacunes d'AgroDéoGracias. Un travail de fond a alors pu démarrer pour restructurer l'entreprise, et revoir sa stratégie pour relancer efficacement l'activité.

L'accompagnement a beaucoup apporté à l'entreprise selon Esther. Hormis un appui humain, il a permis d'appuyer l'équipe dans la définition d'une vision claire, d'un positionnement et d'une marque forte. Tous les ateliers de travail mis en place et les rendez-vous d'accompagnement ont favorisé la structuration de l'entreprise et la mise en place d'une organisation optimisée. Au-delà des réflexions stratégiques, c'est bien une nouvelle organisation qui a été mise en place.

Esther avait des idées prédéfinies avant de se faire accompagner. AgroDéoGracias, vendait par exemple d'autres produits tels que les yaourts ou encore les confitures, qu'elle avait développé avec le temps. C'est en se faisant conseiller sur sa stratégie qu'elle a finalement décidé de créer la marque « Glou » qui se concentre uniquement sur les jus de fruits. Il a été très difficile pour elle de renoncer à une partie de ses produits et d'accepter de considérer des voies alternatives de développement. C'est en passant à l'action et en faisant confiance aux personnes qui l'entouraient qu'Esther a compris l'importance de se faire accompagner et la pertinence des conseils fournis.

Elle partage donc son expérience pour inciter les acteurs du développement à appuyer les entrepreneurs et rassure les entrepreneurs quant à l'appui qu'ils pourraient recevoir.

Carine DAYAMBA, Fondatrice de Satori Moana



En savoir plus :

FB : @Satori-Moana-Troubles-du-Spectre-de-lAutisme

satori.moana@gmail.com

+226 68 22 25 22



Son projet :

Satori Moana est un projet visant à permettre une meilleure prise en charge des enfants autistes au Burkina Faso et à favoriser une plus grande vulgarisation sur les troubles du spectre de l'autisme. En effet, les enfants autistes sont encore très largement marginalisés, incompris voire maltraités en raison du manque de connaissance de ce trouble.

Il est pourtant possible de proposer des outils de développement et d'épanouissement aux enfants présentant des troubles de l'autisme. Satori Moana propose donc une offre de formation complète aux parents et aux professionnels d'encadrement, réalise de nombreuses activités de sensibilisation en milieu scolaire et médical et travaille à la création d'un centre professionnel de prise en charge optimale des enfants autistes.

Sa collaboration avec le PNUD et La Fabrique :

Le ProFeJeC vise à promouvoir l'entrepreneuriat et l'initiative responsable au Burkina Faso. En soutenant 10 structures d'accompagnement, le programme vise à appuyer la création ou le développement de 100 entreprises sur 2 ans.

Aussi, Carine a postulé à La Fabrique pour y être incubée et profite d'une incubation subventionnée à 50% par le PNUD grâce au ProFeJeC. L'accompagnement intensif et sur-mesure dont elle bénéficie lui permet de mieux structurer ses idées, d'être plus précise dans les besoins de son activité, d'identifier plus précisément ses cibles et de déployer les solutions les plus adaptées. Sans pour autant faire partie d'un « programme » ou d'une « cohorte » d'entrepreneurs, Carine a rejoint l'ensemble de la communauté fédérée par l'incubateur.

Carine a débuté l'accompagnement alors qu'elle commençait à structurer ses idées et ambitions. Tout l'enjeu était de prendre confiance en son projet et en son potentiel en termes de rentabilité financière. Améliorer la prise en charge de l'autisme au Burkina Faso est la vision et la raison d'être de la création du projet : si cette vision était forte, il paraissait compliqué au départ d'appliquer un modèle économique viable autour de cette entreprise résolument sociale. C'est le défi sur lequel elle travaille avec l'incubateur.

« Travailler avec un incubateur et des ONG est un atout car cela permet de gagner en crédibilité aux yeux des investisseurs et de démontrer qu'impacter socialement est possible tout en dégageant une rentabilité financière. »

Carine DAYAMBA

Emilie KYEDREBEOGO, Directrice de Palobdé Service



En savoir plus :

<http://www.palobdeservices.com/>

FB : @palobdeservice

palobdeservice@gmail.com

+226 70 49 16 88 / 65 87 69 87



Son projet :

Palobdé Services (« je ne les jette pas » en mooré) est une entreprise qui a pour mission l'amélioration de la gestion de l'hygiène menstruelle des jeunes filles et des femmes. En effet, seules 26% des femmes au Burkina Faso déclarent avoir tout ce dont elles ont besoin pour leurs menstrues. Aujourd'hui, les règles riment encore avec exclusion, honte, et parfois problèmes de santé, faute de moyens de protection adaptés.

Emilie souhaite apporter un mieux-être aux femmes à travers la promotion de l'utilisation de protections hygiéniques réutilisables et accessibles à toutes. Elle a donc développé un modèle de serviettes hygiéniques lavables, confectionnées localement à partir de coton biologique (en Faso DanFani), qu'elle commercialise à l'unité ou sous forme de kit scolaire (accompagné d'outils de sensibilisation à l'hygiène féminine) pour les plus jeunes filles. Grâce à de nombreux partenariats avec de grandes ONG, Palobdé Services rend accessibles ces moyens de protection périodiques aux quatre coins du Burkina Faso.

Sa collaboration avec la Fondation L'OCCITANE et La Fabrique :

Lors de la deuxième édition du programme L'OCCITANE pour Elles, la Fondation L'OCCITANE a fait à nouveau appel à La Fabrique pour identifier et sélectionner des entrepreneures à fort potentiel. Après avoir affiné l'offre d'accompagnement afin de l'adapter toujours plus aux besoins spécifiques de chaque entrepreneure, les partenaires concentrent toujours leurs efforts sur l'appui technique, financier et médiatique. Emilie a été l'une des lauréates du concours et bénéficie donc d'un accompagnement par La Fabrique depuis Septembre 2019.

« J'avais besoin d'un accompagnement sur-mesure, pas de formations standardisées »

Emilie KYEDREBEOGO

Avant d'intégrer L'OCCITANE pour Elles, Emilie a bénéficié d'un programme d'accompagnement organisé par une autre structure sous forme d'ateliers sur des thématiques fixées. Ce mode d'accompagnement n'a pas répondu aux attentes d'Emilie car ces ateliers ne lui permettaient pas de répondre aux besoins de sa start-up. C'est selon Emilie, la principale difficulté rencontrée par les entrepreneurs : les acteurs du développement doivent pouvoir offrir une flexibilité et une proposition adaptée à leurs besoins. Ainsi, Emilie estime que les besoins des entrepreneurs sont mieux compris quand l'accompagnement est personnalisé.

Par ailleurs, on a tendance à oublier c'est que les ONG peuvent être également des clients pour les entreprises sociales. L'ONG PLAN International et l'UNICEF ont été les premiers clients de Palobdé par exemple. Ils ont cru dans le projet et leurs commandes ont permis de lancer l'activité. Inclure les PME et TPE locales dans les politiques d'achat des acteurs constitue également un autre moyen efficace de soutenir les startups à impact.

Elle conclut en encourageant les ONG à investir dans les concours pour entreprendre !

Martial BADO, Directeur du Groupe K-risme



En savoir plus :

<http://groupekrisme.com/>

FB : @groupekrisme

groupekrisme@gmail.com

+226 70 97 59 80 / 65 80 10 91

K-RISME

Son projet :

K-risme se donne le défi de valoriser et d'exporter le patrimoine culturel africain à travers la transformation et la mise en valeur du pagne traditionnel tissé en objets de papeterie d'usage quotidien.

Pour cela, il a développé une large gamme de produits : bloc-notes, agendas, livres d'or, etc. Les créations sont sans cesse renouvelées et améliorées afin de garantir leur originalité. En plus de la gamme de produits standards, il propose des services de personnalisation d'agendas et de bloc-notes allant de la page de couverture, jusqu'aux pages intérieures.

Ses activités lui permettent de collaborer avec cinq coopératives de femmes au Burkina Faso et au Mali dans l'approvisionnement en tissus locaux, magnifié sur tous ses objets de papeterie, permettant ainsi de révéler les savoir-faire africains.

Aujourd'hui, K-risme commercialise ses produits auprès du grand public via les librairies de Ouagadougou (et parfois de l'étranger) mais aussi et surtout en approvisionnant les grandes institutions publiques ou privées en papeterie personnalisée.

Sa collaboration avec l'AFD et La Fabrique :

K-Risme a bénéficié du programme d'accélération AFIDBA, financé par l'Agence Française de Développement et déployé dans quatre pays par l'intermédiaire de quatre incubateurs (au Sénégal, Ghana, Maroc et Burkina Faso). Ce programme a pour objectif d'appuyer le développement de 60 start-ups inclusives déjà en activité afin d'en maximiser l'impact et le rayonnement.

La Fabrique, en tant que coordinateur burkinabè, a identifié 4 entrepreneurs sociaux à fort potentiel de croissance - dont Martial - puis les a accompagnés dans l'accélération de leurs projets. Concrètement, l'accélération de six mois a permis à Martial de restructurer son entreprise, de mettre en place une stratégie claire de changement d'échelle, de définir les priorités et ainsi d'augmenter en quelques mois son chiffre d'affaires de 64%.

« J'ai structuré mes pensées et mon activité pour avoir plus d'impact »

Martial BADO



Martial insiste particulièrement sur le fait que la croissance positive que son entreprise a enregistrée lui a permis de démultiplier son impact. Grâce à son entreprise, il permet par exemple aux femmes tisserandes de diversifier et d'augmenter leurs sources de revenus et de gagner en confort de vie. C'est selon lui, une des choses les plus importantes dans cette aventure entrepreneuriale : se faire accompagner peut avoir des conséquences sur l'activité de l'entreprise et sa structure mais aussi sur les bénéficiaires, les ressources humaines etc.

Collaborer avec des acteurs du développement et un incubateur peut avoir des répercussions vraiment surprenantes et positives sur l'impact social visé.

Echanges avec les participants

Question pour Emilie KYEDREBEOGO de Palobdé : Qu'est ce qui ne vous a pas plu dans les formations / accompagnements du premier programme auquel vous avez participé ?

- Mme KYEDREBEOGO : Cela manquait d'intérêt puisque la formation n'était pas pratique. Il n'a jamais été fait cas des difficultés rencontrées au quotidien et des solutions potentielles. Avec l'accompagnement de La Fabrique et ses méthodes réellement sur-mesure, Emilie fait la comparaison et a le sentiment d'avancer en symbiose avec son « bras droit » sur le projet.

Question pour Carine DAYAMBA de Satori Moana : Est-ce que votre activité très sociale permet de gagner de l'argent ?

- Mme DAYAMBA : Oui c'est possible à partir du moment où on trouve un modèle économique pertinent. Dans le cas de l'entrepreneure, les formations qu'elle propose sont payantes et lui permettent donc de créer de la valeur.

Question pour l'ensemble des entrepreneurs : Comment fonctionne le triangle amoureux « organisation du développement / incubateur / entrepreneur » ?

- M. YO de Bilada : Chacun doit « jouer sa partition ». L'ONG apporte un appui technique (production, chimie etc.) et un apport financier et matériel. La Fabrique, en tant qu'incubateur apporte un appui stratégique qui permet d'identifier les vrais besoins. Selon l'entrepreneur, il existe une vraie complémentarité entre les trois acteurs.
- Martial BADO de K-risme : L'entrepreneur n'a pas de relation directe avec le programme qui l'appui (AFIDBA), ce dernier n'exerce qu'un rôle de contrôle pour apprécier l'évolution du projet. L'entrepreneur est intégralement confié à La Fabrique.
- Esther DIENDERE d'AgroDéoGracias : Dans son cas, la relation avec L'OCCITANE pour Elles est sensiblement la même que celle que mène Martial avec l'AFD.
- Emilie KYEDREBEOGO de Palobde Services : L'entrepreneure complète la réponse de Mme DIENDERE en précisant que des rapports sont envoyés à la Fondation pour validation des différentes étapes (plan d'actions par exemple).

Question d'un participant pour Hamed Arthur YO de Bilada : Comment résoudre la divergence d'appréciation des indicateurs de la start-up ?

- M. YO de Bilada : La solution clé est la communication. Il s'agit de démontrer à l'ONG que le chemin pour développer une start-up est tortueux et ne suit pas un cadre logique.

Question d'un participant pour Esther DIENDERE d'AgroDéoGracias : Dans certaines collaborations entre ONG et startups, on se rend compte que les résultats ne sont pas au rendez-vous. Pensez-vous que cela soit lié au fait que les diagnostics de départ sont mal réalisés ?

- Mme DIENDERE d'AgroDéoGracias : Selon Esther, il existe un manque de compréhension des besoins de l'entreprise. On ne laisse pas à l'entrepreneur la latitude de définir son entreprise. Elle rappelle la nécessité de partir des besoins des entrepreneurs.



CONCLUSIONS

Cette rencontre a permis de dégager des messages clés permettant de faire évoluer la réflexion sur la collaboration entre start-ups et acteurs du développement. Nourrir le débat est essentiel pour apporter des solutions concrètes au développement en Afrique Subsaharienne. Nous identifions trois grands axes de réflexion à la suite de cette rencontre.

1/ L'entrepreneur : un profil particulier à bien sélectionner

La condition *sine qua none* pour développer des programmes adaptés aux start-ups est de bien connaître et comprendre les « startuppés ».

L'entrepreneuriat innovant se différencie fortement de l'entrepreneuriat de subsistance, et ne recouvre pas la même cible. Les entrepreneurs dont il s'agit ici n'entreprennent pas par contrainte, mais bien par choix. Leur ambition n'est pas d'assurer leur propre emploi faute de mieux, mais bien de créer de la valeur, d'innover.

Dans ce cadre, entreprendre est une véritable vocation, et tout le monde n'en est pas capable. Les entrepreneurs sont indépendants, aiment le risque, sont opportunistes, savent travailler sous contraintes, peuvent parfois être considérés comme têtus. Un autre angle de vue nous amène à penser que c'est cette détermination qui peut faire d'eux de bons entrepreneurs !

Par ailleurs, les entrepreneurs ne sont pas des dirigeants d'ONG, et ne doivent pas composer avec les mêmes réalités et contraintes. Dans une start-up, même sociale, la tension entre modèle économique et impact sera régulièrement au cœur des décisions stratégiques, à juste titre. Cette tension peut amener les entrepreneurs à faire des compromis. Les bons entrepreneurs sont finalement ceux qui arrivent à naviguer entre ces différentes tensions.

Ces spécificités rendent les vrais entrepreneurs innovants rares. Aussi, il apparaît important d'avoir à l'esprit le fait que l'identification des entrepreneurs constitue souvent la première étape des projets de développement écrits, et qu'elle est une des clefs principales de l'atteinte des objectifs visés. En effet, il est important que cette stratégie soit pensée de telle sorte à éviter 2 écueils :

- Soutenir des entrepreneurs opportunistes, qui répondent à un appel à projet plutôt qu'ils ne créent vraiment une entreprise. Ces entrepreneurs se lancent dans la création d'entreprise souvent par défaut et peuvent facilement baisser les bras en cas de difficulté, ou réorienter leur parcours en cas d'opportunité.
- Recruter des entrepreneurs. Les entrepreneurs ne se « recrutent » pas puisqu'ils ont justement décidé de ne pas être salarié.

Selon les acteurs, selon les secteurs d'activité, selon les zones géographiques, selon les objectifs visés, ces stratégies d'identification seront bien entendu différentes. L'ensemble des acteurs interrogés s'accordent cependant pour dire qu'il est important de passer du temps à la réfléchir et la construire pour pouvoir déployer des programmes à fort impact.

2/ L'évolution des process et des attentes : un incontournable pour avoir de l'impact

S'il apparait aujourd'hui évident pour la plupart des acteurs que l'Etat ne peut plus être le principal pourvoyeur d'emploi dans un pays comme le Burkina Faso, il est également dangereux de faire reposer cette responsabilité sur les entrepreneurs. L'équilibre entre les différents profils de carrières professionnelles (entrepreneurs, fonctionnaires, salariés, commerçants ...) est peut-être aujourd'hui un luxe dont le Burkina Faso ne peut plus se passer.

Dans ce cadre, il semble vain de fixer des objectifs quantitatifs trop ambitieux pour les entrepreneurs accompagnés. Le réalisme nous pousse à dire que les créations d'emploi ne peuvent pas être trop ambitieuses pour des start-ups à court terme, mais également que le nombre de start-ups identifié peut potentiellement être faible.

Comme souligné précédemment, la première clé est donc de sélectionner de vrais entrepreneurs engagés et innovants. Par la suite, il semble essentiel de leur faire confiance, et de leur donner les moyens de réussir, en adaptant nos cadres à leurs problématiques et non l'inverse. En effet, les acteurs de développement interrogés s'accordent pour dire que les entrepreneurs ont chacun des spécificités qui lui sont propres et qu'il est vain de chercher à les faire rentrer dans un moule rigide. Ceci implique plusieurs éléments sur la manière de monter les projets d'appui aux start-ups :

- Le chemin de la création d'entreprise n'est pas linéaire. Les acteurs qui souhaitent appuyer les entrepreneurs doivent donc avoir à l'esprit que l'entreprise accompagnée fera face à des imprévus, et que les activités seront amenées à être modifiées au fil du temps afin de s'adapter en continu aux réalités du marché.
- Accompagner des start-ups implique l'acceptation d'un certain risque (même en étant accompagnées, les start-ups ont des taux de survie parfois faibles) : malgré leurs efforts, les start-ups peuvent faire faillite.
- Soutenir des startups demande d'être flexible dans ses procédures : dans certains cas, il est quasiment impossible pour un entrepreneur de définir ses besoins financiers ou de renforcement technique à 6 mois ou 12 mois car ceux-ci évoluent très vite. Aussi, il y a rarement d'autres options pour les partenaires financiers que de provisionner des fonds, en acceptant de ne pas savoir à l'avance exactement comment ils seront utilisés.

Dans ce cadre, la confiance et la communication constituent alors des ressources clés pour avancer ensemble vers l'objectif commun : impacter positivement la société et favoriser un développement durable.

3/ La mise en place de nouveaux partenariats : une piste à explorer

Comme dans tout programme multi-acteurs, une des clefs de la construction de projets pertinents repose sur le fait d'identifier clairement la valeur ajoutée précise de chaque partie prenante. Les acteurs de développement n'évoluent pas dans des logiques privées (comme le font les entrepreneurs) : elles n'ont donc pas toujours l'expertise technique pour appuyer des startups. C'est pourquoi les SAEI apparaissent ici comme des acteurs intermédiaires intéressants, auxquels font appel certaines organisations de développement pour travailler au quotidien avec les entrepreneurs. En analysant les différents partenariats évoqués lors de la table ronde, on pourra retenir les rôles suivants :

Les entrepreneurs :

- Sont focalisés sur leur projet / entreprise, et mettent tout en œuvre pour le / la faire fonctionner
- Mettent en place la stratégie déterminée et mènent les actions qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs et de créer de l'impact. Ils sont dans l'opérationnel, et confrontent la théorie aux réalités de terrain.
- Ont besoin de partenaires qui les comprennent (sans donc leur faire perdre de temps) et sur lesquels ils peuvent compter.

Les acteurs du développement peuvent :

- Etre à la source de la collaboration en lançant un projet ou en signalant un désir d'accompagner des start-ups.
- Proposer une implication financière, matérielle ou encore technique, à l'endroit des entrepreneurs et / ou des SAEI.
- Opter pour un positionnement neutre, en confiant l'accompagnement de l'entrepreneur à une tierce partie.
- Opter pour un positionnement plus actif, en suivant de manière plus rapprochée l'entrepreneur dans ses activités. Pour cela, il mettra en place des outils de suivi comme des réunions ou des rapports, en concertation avec les deux autres parties.

La structure d'accompagnement :

- A un véritable rôle d'intermédiaire qui prend tout son sens quel que soit le positionnement choisi dans la collaboration par l'acteur du développement. Il fait le lien entre entrepreneurs et acteurs du développement, pour permettre une meilleure collaboration, comme un médiateur stratégique.
- Doit être en capacité de cerner les besoins de l'entrepreneur pour lui proposer des solutions et pistes de réflexions pertinentes.
- Déploie sa méthode d'accompagnement (qui diffère selon les SAEI) auprès des entrepreneurs, afin de limiter leur risque d'échec.

Les diverses interventions nous ont permis de mieux appréhender le rôle de chacune des parties. Mais deux grands enseignements principaux ressortent :

- Il est important que chaque membre de la collaboration ait conscience du rôle qu'il doit jouer dès le départ afin que le trio avance dans le même sens pour un objectif commun,
- La communication est la clé. Elle se doit d'être fluide. Le fait de communiquer permet de réajuster les incohérences rapidement et de cerner les problèmes pour mieux les résoudre.

LIENS VERS LES SITES INTERNET DES ACTEURS EVOQUES

- AFIDBA : <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/afidba-accompagner-laceleration-dentreprises-inclusives-et-digitales-en-afrique-continentale>
- AgroDeoGracias : www.agrodeogracias.bf
- Biiibop : <https://jouer-biiibop.com/>
- Fondation Antenna : <https://www.antenna.ch/fr/>
- Fondation L'OCCITANE : <https://fondation.loccitane.com/fr>
- K-risme : <http://groupekrisme.com/>
- La Fabrique : <https://www.lafabrique-bf.com/>
- Palobdé Services : <http://www.palobdeservices.com/index.php/fr/>
- PED : <https://planete-eed.org/>
- PROFEJEC : <https://profejec.org/>



NOS CONTACTS

contact@lafabrique-bf.com

+226 55 03 33 33

www.lafabrique-bf.com