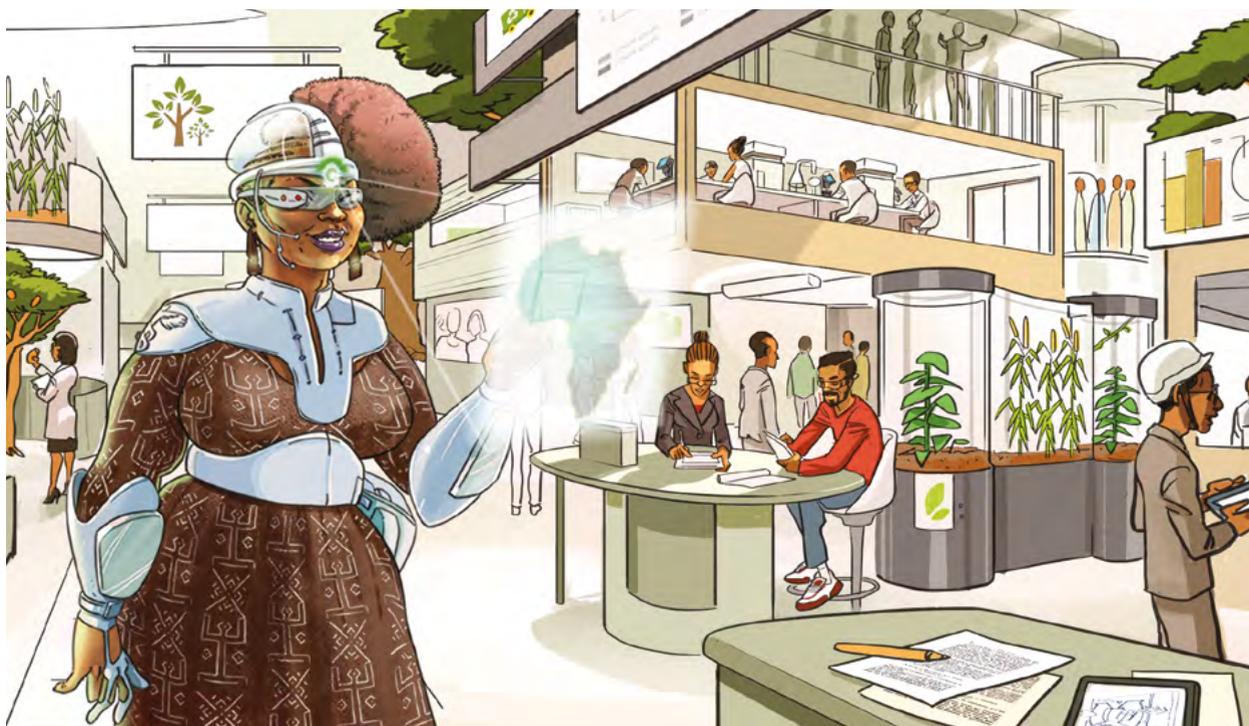


# ENJEUX ET OPPORTUNITÉS DES INCUBATEURS EN AFRIQUE DE L'OUEST

Guide pratique pour tout comprendre sur les structures d'accompagnement  
des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain



Ce Guide est une co-production du collectif d'Afric'innov, menée sous la direction de Ninon Duval, Claire Crochemore et Alexandre Laure, rédigée par Elodie Hanff et Christian Jekinnou, avec le soutien de Samir Abdelkrim, Simon Duchatelet, Jimmy Berthé, Niamh O'Sullivan et Halimatou Nimaga.

Cet effort n'aurait pas été possible sans la participation et l'aide des responsables des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, des entrepreneurs et des investisseurs qui ont accepté de partager leurs expériences dans ce guide, et plus particulièrement la Fondation Tony Elumelu et la GSMA.

Les analyses, interprétations et conclusions exprimées dans ce travail ne reflètent pas nécessairement les vues du Groupe de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale de la Francophonie, du Programme Afric'innov, de Bond'innov, ni de leurs conseils d'administration ou de leurs donateurs. Les frontières, les couleurs, les dénominations et autres informations figurant sur toute carte de cet ouvrage n'impliquent aucun jugement de la part du Groupe de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale de la Francophonie, du Programme Afric'innov, de Bond'innov, concernant le statut juridique de tout territoire ou l'approbation ou l'acceptation desdites frontières.

Droits et autorisations : Ce travail est disponible sous la licence Creative Commons Attribution 3.0 Unported (CC BY 3.0) <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>.

Rapport disponible en français et anglais sur [www.africinnov.com](http://www.africinnov.com).



La couverture du guide « Enjeux et opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest » a été conçue par Amandine Wadre Puntous et illustre le personnage de Dada. Symbole de l'incubation et grande formatrice dévouée, Dada accompagne les jeunes talents africains dans le développement de leur projets d'entreprises innovantes. Son savoir séculaire allie la connaissance des remèdes traditionnels à la technologie de pointe via son hologramme ou son medi-kit high tech.

Elle est l'un des personnages de la bande dessinée du projet Tubaniso Agrobusiness & Innovation Center (TAIC). Le TAIC, basé à Bamako (Mali), a pour ambition de devenir un véritable hub régional et centre d'incubation bâti sur 100 hectares dédiée aux innovations de rupture dans le domaine agricole pour le Sahel.

# SOMMAIRE

LISTE DES BOX	6
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES ABRÉVIATIONS	8
PRÉAMBULE	9
AVANT-PROPOS 1/2	10
AVANT-PROPOS 2/2	11
INTRODUCTION	13
RÉSUMÉ : POURQUOI ET COMMENT SOUTENIR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN AFRIQUE DE L'OUEST ?	15
<b>PARTIE I : CONTEXTUALISER</b>	<b>18/19</b>
CONTEXTE	20
1. Le potentiel de l'entrepreneuriat de croissance en Afrique de l'Ouest	20
1.1. Dégager des facteurs porteurs d'opportunités	21
1.2. Actionner les leviers du développement inclusif par l'entrepreneuriat de croissance	24
1.3. Décupler le potentiel de développement des entrepreneurs avec les nouvelles technologies	27
2. Les lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux ouest-africains	29
2.1. Analyser les composantes des écosystèmes entrepreneuriaux	31
2.2. Des écosystèmes entrepreneuriaux embryonnaires mais prometteurs	32
2.3. Le rôle des gouvernements pour stimuler l'entrepreneuriat	36
<b>PARTIE II : COMPRENDRE</b>	<b>40/41</b>
COMPRENDRE L'OFFRE PROPOSÉE PAR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT	42
1. Une réponse à de multiples besoins entrepreneuriaux	42
1.1. Savoir différencier les types de structures d'accompagnement	44
1.2. Comprendre la multiplicité des offres de services	46
1.3. Faire le bon choix en tant qu'entrepreneur	49
2. Des modèles économiques et juridiques variés	51
2.1. Des modèles économiques innovants	51
2.2. Des statuts juridiques diversifiés	54
3. Des structures d'accompagnement spécialisées	56
3.1. Accompagner la croissance numérique	56
3.2. Contribuer au développement de la fintech	58
3.3. Favoriser l'éclosion de projets pour une croissance verte	60
3.4. Encourager l'entrepreneuriat social et solidaire	63
3.5. Stimuler l'entrepreneuriat agricole et l'agrobusiness	65
3.6. Impulser l'entrepreneuriat des femmes	66
3.7. Cibler les diplômés de l'enseignement supérieur et les chercheurs	68

### **PARTIE III : COLLABORER**

**70/71**

#### **COLLABORER AVEC LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT**

##### **EN AFRIQUE DE L'OUEST : POURQUOI ET COMMENT ?**

1. Identifier les acteurs qui accompagnent l'entrepreneuriat de croissance	72
1.1. Panorama en Afrique	72
1.2. Tendances actuelles en Afrique de l'Ouest	75
1.3. Évaluer les structures d'accompagnement	77
2. Les attentes des acteurs de l'écosystème	81
2.1. Pour un porteur de projet	81
2.2. Pour une entreprise en développement	82
2.3. Pour un financeur	83
2.4. Pour un institut de recherche	84
2.5. Pour un décideur public	85
2.6. Pour une institution d'aide au développement	86
2.7. Pour une grande entreprise	86
2.8. Pour une structure d'accompagnement	88
3. Les potentiels de collaboration	90
3.1. Les spécificités à considérer en amont	90
3.2. Les collaborations en Afrique de l'Ouest	91

### **PARTIE IV : AGIR**

**96/97**

#### **CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME**

1. Favoriser l'entrepreneuriat, la création d'emplois et l'innovation à large échelle en collaborant avec les structures d'accompagnement	98
1.1. Constats	98
1.2. Recommandations pour les acteurs publics	99
1.3. Recommandations pour les acteurs privés	102
1.4. Recommandations pour les structures d'accompagnement	102
2. Investir dans la professionnalisation des structures d'accompagnement	103
2.1. Constats	103
2.2. Recommandations pour tous les acteurs	106
2.3. Recommandations pour les structures d'accompagnement	107
3. Pour conclure... allons plus loin !	109

## **ANNEXES**

**112/113**

A. LEXIQUE DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX	114
B. EXEMPLES CONCRETS DE COLLABORATIONS EN AFRIQUE DE L'OUEST	124
1. Favoriser l'insertion professionnelle à travers l'auto-emploi à la sortie de l'université	124
2. Former des « ingénieurs entrepreneurs » dont l'Afrique a besoin	125
3. Dédier un centre entrepreneurial aux femmes d'affaires du Togo	126
4. Programme « L'OCCITANE pour Elles » au Burkina Faso	127
5. L'innovation et l'entrepreneuriat au service du développement au Niger	128
6. Burkina Start-up – Quand un programme de financement public adapte ses modes d'intervention pour maximiser son impact	130
7. Lancer le premier espace communautaire de Facebook en Afrique	131
8. Allier innovation et entrepreneuriat social à Dakar	133
9. Mettre la science au service de la société	134
10. Innover et entreprendre pour l'accès à l'eau potable au Burkina Faso	135
11. Adosser un fond d'investissement à un incubateur	136
12. Expérimenter un fonds d'amorçage sous forme de prêt d'honneur	137
13. Accélérer la croissance des start-up du continent : XL Africa	138
14. De Accra à la Silicon Valley : un tremplin proposé par MEST	139
15. Créer des ponts entre une multinationale et des start-up au Nigéria	140
16. Réinventer la banque de demain avec l'écosystème des start-up	141

## **C. RÉFÉRENCES**

**142**

# LISTE DES BOX

Box 1. Exemples de start-up africaines innovantes et impactantes	26
Box 2. Cas d'étude : la proposition de valeur de la Banque Mondiale sur les technologies disruptives	28
Box 3. L'Initiative pour l'économie numérique en Afrique de la Banque Mondiale	35
Box 4. Zoom sur les stratégies des organisations régionales pour l'appui aux PME et technologies	37
Box 5. Historique des structures d'accompagnement à travers le monde	43
Box 6. Objectifs, services types et cibles des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat	45
Box 7. Zoom sur la gouvernance des structures d'accompagnement	55
Box 8. Exemples de start-up basées sur des solutions digitales	57
Box 9. Exemples de structures d'accompagnement dans les TIC	57
Box 10. Exemples de start-up de la fintech	59
Box 11. Exemples de structures d'accompagnement dans la fintech	59
Box 12. Exemples de start-up favorisant une croissance verte	61
Box 13. Exemples de structures d'accompagnement pour une croissance verte	61
Box 14. Zoom sur le Climate Innovation Center au Ghana	62
Box 15. Exemples de start-up avec un fort impact social	64
Box 16. Exemples de structures d'accompagnement dédiées à l'impact social	65
Box 17. Exemples de start-up dans l'agrobusiness	66
Box 18. Exemples de structures d'accompagnement dans l'agrobusiness	66
Box 19. Exemples de start-up créées par des femmes	67
Box 20. Exemples de structures d'accompagnement dédiées aux femmes	68
Box 21. Exemple de start-up valorisant des produits de la recherche	68
Box 22. Exemples de structures d'accompagnement dédiées aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et aux chercheurs	69
Box 23. Tendances clés sur le continent africain	74
Box 24. Zoom sur MEST : communiquer sur ses performances pour attirer les meilleurs	78
Box 25. Zoom sur la création d'un label pour évaluer la qualité des services d'accompagnement	80
Box 26. Zoom sur les collaborations entre structures d'accompagnement à un niveau national	89
Box 27. Zoom sur les réseaux de structures d'accompagnement	92
Box 28. Zoom sur le programme i4Policy	101
Box 29. Zoom sur le programme de l'OIF en Afrique francophone	106
Box 30. Zoom sur Afric'innov	108

# LISTE DES FIGURES

Figure 1. Comparaison des taux de croissance annuels moyens de la population entre 1960 et 2016	21
Figure 2. Taux de croissance annuels du PIB en 2017	22
Figure 3. Contribution des entrepreneurs à forte croissance à la création d'emplois	24
Figure 4. Les facteurs constitutifs des écosystèmes entrepreneuriaux	30
Figure 5. Description des composantes des écosystèmes entrepreneuriaux	31
Figure 6. Positionnement théorique des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat	44
Figure 7. Services phares proposés par les structures d'accompagnement	47
Figure 8. Les services phares attendus d'un incubateur	48
Figure 9. Exemples de génération de revenus possibles pour une structure d'accompagnement	53
Figure 10. Panorama des structures d'accompagnement en Afrique en 2018	73
Figure 11. Répartition de 100 structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest selon leur positionnement phare et leur maturité	75
Figure 12. Zoom sur les attentes des acteurs vis-à-vis des structures d'accompagnement	81
Figure 13. Facteurs clés d'échec recensés pour les structures d'accompagnement	105

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

## **ABBREVIATION    CORRESPONDANCE**

AFNOR	Agence Française de Normalisation
CEDEAO	Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSIWA	Open Society Initiative for West Africa
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petites Entreprises
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine
USAID	United States Agency for International Development

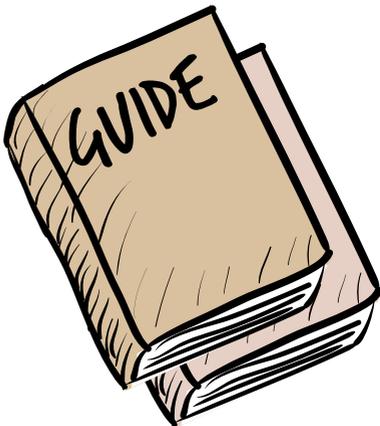
# PRÉAMBULE

Ce qu'est ce rapport :

- Un outil pédagogique pour comprendre la mission des structures d'accompagnement des entrepreneurs et faire le point sur la situation actuelle.
- Un guide pratique pour tout acteur concerné par les questions d'entrepreneuriat et d'innovation en Afrique de l'Ouest, qui souhaite s'informer des opportunités liées à l'émergence des structures de type « incubateur ». À noter que les pays ciblés par cette étude sont le Bénin, le Burkina, le Cap-Vert, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Leone, le Tchad et le Togo.

Ce qu'il n'est pas :

- Un état des lieux exhaustif des structures d'accompagnement existantes, des initiatives en cours, voire des impacts générés. Les structures d'accompagnement citées tout au long du guide sont celles qui ont été identifiées par les équipes de la Banque Mondiale et dont les activités et caractéristiques sont potentiellement sujettes à inspirer les autres acteurs. Face à un écosystème en perpétuelle évolution, il a été jugé non souhaitable de dresser une liste à caractère exhaustif. La présence de ces structures dans le guide n'engage en rien la Banque Mondiale sur une éventuelle appréciation de leur qualité de services.
- Un plaidoyer (aveugle ?!) en faveur des structures d'accompagnement.



INCUBATEUR  
OU STRUCTURE  
D'ACCOMPAGNEMENT ?

**En anglais, « incubator » ou « business incubator » est un terme générique désignant toute structure d'appui à l'entrepreneuriat. Aussi, la notion d'incubateur est souvent vue également au sens large, et désigne en réalité une structure d'appui à l'entrepreneuriat apportant des services d'accompagnement aux entrepreneurs.**

# TONY O. ELUMELU

## AVANT-PROPOS 1/2

En 2014, je me suis lancé dans le projet le plus marquant de ma vie : la Fondation Tony Elumelu (TEF) a annoncé le lancement du « TEF Entrepreneurship Program », une initiative pionnière qui a recentré le travail de la Fondation autour de l'objectif unique de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes africains. Notre philosophie était simple : si nous donnons aux jeunes entrepreneurs africains les moyens d'agir, en leur fournissant du mentorat, du capital d'amorçage, de la formation et en les mettant en réseau, nous pouvons créer des opportunités d'emploi pour des millions de personnes sur tout le continent, redonner foi en l'économie et résoudre le grand défi du chômage en Afrique. Notre objectif – et nous sommes en bonne voie d'y parvenir – est de donner ces moyens à 10 000 entrepreneurs africains qui créeront collectivement 1 million d'emplois et généreront 10 milliards de dollars de revenus sur une période de 10 ans. Notre priorité est d'investir dans la prochaine génération d'entrepreneurs et de chefs d'entreprise en Afrique. Cette focalisation sur le soutien et le développement des PME est une reconnaissance de l'immense potentiel de ce secteur inexploité en matière de création d'emplois, de développement communautaire, de revenu national, de prospérité sociale et de développement économique. Les PME jouent un rôle de plus en plus important sur la scène internationale, créant plus de 80 % des emplois dans de nombreuses régions du monde, et d'après nos propres données et notre expérience à la Fondation Tony Elumelu, nos entrepreneurs créent non seulement des emplois, mais stimulent également l'innovation et diffusent la technologie dans les secteurs traditionnels, améliorant ainsi l'accès pour la majorité et réduisant les coûts pour les utilisateurs. En effet, ils ont collectivement validé ma conviction que le secteur privé serait le moteur central de la transformation économique de l'Afrique.

L'intérêt de la Banque Mondiale pour la croissance et la prolifération des structures d'accompagnement des entrepreneurs en Afrique est une initiative bienvenue. Sur un continent caractérisé par des défis bien connus, les entrepreneurs doivent, pour survivre, avoir accès à des espaces qui leur fournissent les installations, les fonctionnalités et les ressources dont ils ont besoin pour mûrir leurs idées et croître. De Lagos à Nairobi en passant par Johannesburg, les incubateurs et les accélérateurs sont devenus le véritable soutien vital des start-up à forte croissance du continent.

C'est donc avec grand honneur que je présente le rapport «Enjeux et opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest : Guide pratique pour tout savoir sur les structures d'accompagnement des entrepreneurs dans le contexte ouest-africain» – un document opportun et factuel sur l'émergence des structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest, leur rôle important et la nécessité de mettre en place des partenariats public-privés pour exploiter pleinement leur potentiel. L'entrepreneuriat en Afrique est voué à un avenir prometteur, et s'il est bien exploité, peut sortir des millions de personnes de la pauvreté et propulser le continent vers la richesse et la prospérité.

**Tony O. Elumelu, CON**

**Fondateur de la Fondation Tony Elumelu**

# ADAMA OUANE

## AVANT-PROPOS 2/2

L'innovation ne se limite pas uniquement au domaine des sciences et de la technique pure. Aujourd'hui, notamment grâce à l'évolution des usages et du numérique, il est possible d'apporter des innovations, entre autres, au niveau des modèles d'affaire, de la démarche commerciale ou dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Acteurs de l'innovation, les incubateurs jouent un rôle essentiel dans la maturation d'un projet. Présents à la fois en amont de la création et au cours de la vie de l'entreprise, ils mettent à disposition des porteurs de projet une multitude de services leur permettant de se lancer dans les meilleures conditions. Ils concourent ainsi à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de l'entrepreneuriat. Structure d'appui à la création d'entreprises, l'incubateur a pour objectif de transformer une idée innovante en entreprise performante.

La création d'entreprises demeure en effet la clé de voûte de tout programme de relance économique. Les entreprises, surtout les PME/PMI, non seulement contribuent activement à la lutte contre les inégalités sociales et donc contre la pauvreté, mais également, sont considérées comme des piliers centraux les plus représentatifs du processus de développement. Je me réjouis donc de la parution de cette publication qui sera un outil clé pour l'appui à la mise en œuvre de programmes de l'Organisation internationale de la Francophonie en faveur d'un entrepreneuriat innovant et créateur d'emplois durables tout particulièrement, en Afrique subsaharienne.

Le « Programme de promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes en Afrique subsaharienne », notamment, s'inscrit pleinement dans les orientations prises par les Chefs d'État et de gouvernement dans la Stratégie économique pour la Francophonie adoptée au Sommet de Dakar en 2014. À travers ce Programme déployé dans 13 pays d'Afrique subsaharienne, l'Organisation internationale de la Francophonie a favorisé l'entrepreneuriat et la création d'emplois dans des secteurs innovants et de développement responsable.

La démarche participative de co-construction adoptée dans le cadre de la mise en œuvre du Programme incluant les secteurs public et privé, la société civile, le secteur académique, et les partenaires techniques et financiers a permis d'apporter des solutions ciblées répondant aux besoins de chaque pays partenaire.

L'Organisation internationale de la Francophonie, qui œuvre en faveur du développement de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, est donc ravie de pouvoir renforcer son fructueux partenariat avec la Banque Mondiale et le programme Afric'innov - une initiative financée par l'Agence Française de Développement (AFD) pour renforcer et professionnaliser les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Afrique. Ce partenariat permettra d'animer l'effervescence créatrice et entrepreneuriale de l'Afrique subsaharienne. Et c'est bien l'objectif que poursuit la Francophonie et pour lequel elle appelle les États et gouvernements ainsi que les partenaires techniques et financiers à se mobiliser.

**Adama OUANE**

**Administrateur**

**Organisation internationale de la Francophonie (OIF)**



# INTRODUCTION

Le boom démographique que connaissent les pays d'Afrique de l'Ouest provoque l'arrivée de plus en plus de jeunes sur le marché du travail qui n'arrive pas à les absorber. Beaucoup de ces jeunes se tournent donc vers l'entrepreneuriat. Mais assez souvent, il s'agit d'un entrepreneuriat de subsistance et informel. Contrairement à un entrepreneuriat de croissance et d'innovation, l'entrepreneuriat de subsistance n'est pas générateur d'emplois pérennes et n'est donc pas moteur de développement économique.

L'entrepreneuriat innovant est un facteur déterminant de la croissance : il stimule la productivité, crée des emplois et contribue à améliorer la qualité de vie des citoyens. Les entrepreneurs dits « de croissance » sont les moteurs de cette innovation, et contribuent au développement économique et social durable de leurs sociétés. Joseph Schumpeter disait : « l'innovation est la force motrice du progrès économique, et les entrepreneurs sont les agents de l'innovation ».

Que ce soit pour survivre ou pour innover et saisir une opportunité de marché, il reste difficile d'entreprendre en Afrique de l'Ouest. L'accès au financement bancaire est rare, le cadre juridique et fiscal est souvent inadapté aux besoins des jeunes entreprises, et il existe peu de données fiables sur les marchés. Pour pallier ces difficultés et aider les entrepreneurs à faire face à ces contraintes, une multitude de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat voient le jour dans la sous-région. Celles-ci peuvent prendre diverses formes : les incubateurs qui accompagnent les entrepreneurs en début de parcours, les FabLabs (laboratoires de fabrication) qui permettent à des innovateurs de développer un produit, les accélérateurs qui accompagnent au passage à l'échelle des entreprises, entre autres. Le dénominateur commun entre ces structures est l'accompagnement personnalisé qu'elles proposent aux entrepreneurs, via une grande diversité de services – mise à disposition de locaux, coaching, networking, accès au financement – qui agissent comme des leviers à l'innovation.

**Les start-up ont besoin d'être couvées, comme les œufs : c'est le sens premier du mot « incubateur ».**

Pour développer tout le potentiel de son projet innovant, l'entrepreneur a besoin de s'inscrire dans un écosystème entrepreneurial. Les différents acteurs de cet écosystème vont lui apporter des éléments clés dans la mise en œuvre de son projet : accompagnement technique, accès au financement, formation, conseil, etc. Le rôle central que jouent les structures d'accompagnement dans le développement de l'innovation à leur échelle en font des piliers de leurs écosystèmes respectifs. Par l'appui technique qu'elles fournissent aux entrepreneurs, elles leur permettent de développer l'entreprise qui répond au mieux à la problématique qu'ils ont identifiée. Par la crédibilité qu'elles apportent à leurs projets et les

mises en relation qu'elles opèrent, elles facilitent l'obtention de financements pour le développement de ces projets. Par les nombreux événements qu'elles organisent, elles dynamisent les écosystèmes entrepreneuriaux en réunissant régulièrement les différents acteurs pour faire rayonner l'entrepreneuriat au-delà de leurs murs.

Tout comme les projets qu'elles accompagnent, ces structures ont des niveaux de professionnalisation très variés, sont souvent isolées, manquent de visibilité et de moyens adaptés pour se développer et mettre en œuvre des programmes d'accompagnement solides et durables. Le renforcement, la professionnalisation et le financement de ces structures d'accompagnement restent aujourd'hui des enjeux clés pour faire de l'innovation un levier du dynamisme africain.

**Les incubateurs, et plus généralement les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, ont donc besoin d'être renforcés et soutenus pour structurer leurs accompagnements auprès des entrepreneurs/innovateurs : c'est la mission que s'est donnée Afric'innov.**

Ce guide a pour objectif de vous faire comprendre le travail mené par ces structures, qui construisent, brique par brique, les fondements des écosystèmes entrepreneuriaux ouest-africains dont elles sont la clé de voûte. De Dakar à Lagos, en passant par Ouagadougou, Accra et bien d'autres encore, vous découvrirez ces acteurs du développement économique de l'Afrique, qui s'investissent souvent de façon passionnée, pour soutenir l'émergence des start-up innovantes en Afrique, et créer des dynamiques locales d'innovation et de compétitivité.

**Bonne lecture !**

**Christian Jekinnou**  
**Coordinateur**  
**Afric'innov**

## POURQUOI ET COMMENT SOUTENIR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN AFRIQUE DE L'OUEST ?

L'Afrique est le continent le plus jeune : 43 % de sa population a moins de 14 ans<sup>1</sup>, et le plus entreprenant au monde : au Nigéria 39,9 % de la population entre 18 et 64 ans mène des activités entrepreneuriales, 38,6 % au Sénégal, 26 % au Ghana, contre seulement 9,9 % en Inde et 5,3 % en France<sup>2</sup>.

Toutefois, l'entrepreneuriat est une aventure par nécessité pour 30 % des entrepreneurs africains âgés entre 16 et 35 ans<sup>3</sup>. Il est aussi important de souligner que la majorité des jeunes africains sont peu formés pour relever les challenges typiques d'un entrepreneur, car 57 % des adultes entre 18 et 34 ans n'ont pas de diplômes du niveau secondaire.

Aussi, malgré ce fort esprit entrepreneurial les entreprises locales à forte croissance sont peu représentées et l'activité des investisseurs demeure faible. En 2017, seuls 560 millions de dollars de capital-risque ont ainsi été levés en Afrique, enregistrant certes une croissance annuelle de 53 %, mais très loin des 9,6 milliards de dollars levés en Inde (à la population et au niveau de développement comparables), et représentant une part très faible des 84,2 milliards de dollars levés dans le monde<sup>4</sup>.

Toutefois, certains indicateurs macro-économiques tels que les taux de croissance économique, l'émergence d'une classe moyenne et les taux de pénétration du mobile et d'Internet laissent entrevoir de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs du continent. À titre d'exemple, en 2016 le taux de pénétration du téléphone portable en Afrique subsaharienne était de 74 %, et 20 % de la population avait accès à Internet<sup>5</sup>.

Or, les entrepreneurs de croissance, mus par l'opportunité, et qui ont la volonté et les capacités d'innover et de faire croître leur activité, sont encore insuffisamment représentés. Plusieurs facteurs entrent en jeu pour favoriser leur éclosion : on parle d'écosystème entrepreneurial, qui englobe les politiques pu-

bliques, l'accès aux financements, la culture entrepreneuriale, le capital humain, le soutien au secteur privé et les marchés. Les écosystèmes entrepreneuriaux d'Afrique de l'Ouest présentent de nombreuses lacunes et ne permettent pas de favoriser la création d'entreprises innovantes et à forte croissance.

Ces dernières années, les structures d'accompagnement, telles que les incubateurs, se multiplient dans la région et apportent une réponse de la communauté locale pour combler certaines lacunes des écosystèmes actuels. En 2018, le continent africain compte ainsi plus de 440 structures d'accompagnement des entrepreneurs<sup>6</sup>, avec une croissance exceptionnelle de 40 % par rapport à 2016. Les économies africaines les plus dynamiques sont également les plus favorables à l'éclosion exponentielle de ces acteurs. Ces tendances concernent également l'Afrique de l'Ouest, où l'on comptabilise à ce jour plus d'une centaine de structures d'accompagnement dédiées aux entrepreneurs de croissance, alors même qu'il n'y en avait encore aucune il y a 15 ans. Leur objectif est d'accompagner les entrepreneurs afin qu'ils soient porteurs d'innovations et créateurs d'emplois stables et décents. Leur but est de favoriser l'éclosion et la compétitivité des entreprises locales et d'impacter positivement les économies locales.

On distingue les structures d'accompagnement proposant de l'accompagnement personnalisé (incubateurs, couveuses, accélérateurs, start-up studios), les structures offrant des services mutualisés aux entrepreneurs (pépinières, hôtels d'entreprises) et les structures de type tiers-lieux (espaces de coworking, FabLabs), qui favorisent l'échange de compétences, de savoirs et de ressources. Leurs services incluent le plus souvent du conseil, un accès à des locaux équipés et connectés, un accès à un réseau, ainsi qu'un appui pour trouver des financements. En Afrique, les incubateurs sont les plus représentés, même si ces derniers proposent aussi des services que l'on retrouve dans les tiers-lieux et tendent à se diversifier en proposant également des programmes d'accélération. Toutefois, chaque structure est unique, tant sur les services qu'elle propose que sur ses modèles économiques.

Force est de constater que les structures d'accompagnement remplissent une mission d'intérêt général en se substituant, parfois, aux services publics qui n'arrivent pas à répondre efficacement à la large demande des porteurs de projet, des entrepreneurs et du secteur privé. Elles sont aujourd'hui dans une phase de maturation (moyenne d'âge de 4 ans en Afrique de l'Ouest) et de professionnalisation. Leurs positionnements, au cœur de l'écosystème entrepreneurial, font d'elles des partenaires potentiels de premier choix, pour tous ceux qui souhaitent promouvoir l'innovation, l'entrepreneuriat et la création d'emplois, tout en favorisant un meilleur impact socio-économique et environnemental dans la région. Ainsi, porteurs de projets innovants et entrepreneurs de croissance sont les premiers concernés par les services de ces acteurs qui proposent de les accompagner à réaliser leurs ambitions. Les décideurs publics et les institutions peuvent aussi collaborer avec ces structures pour réaliser des objectifs communs de développement durable. Aussi, financiers, instituts de recherche ou encore multinationales peuvent trouver un intérêt à investir dans un partenariat avec ces structures, véritables tiers de confiance. Des exemples concrets de collaboration sont présentés dans ce rapport, pour inspirer l'ensemble des acteurs. Considérant les multiples opportunités que représentent ces structures d'accompagnement, ce guide

présente également une série de recommandations pour les décideurs publics, institutions de développement et autres parties prenantes concernées. À partir des constats actuels, il s'agit d'orienter les acteurs sur les mesures à prendre pour favoriser l'impact de ces nouveaux acteurs de l'écosystème et les accompagner vers le succès. Enfin, plus qu'accompagner ces structures, le guide conclut sur l'urgente nécessité de combler d'autres lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux (relatives à la formation des jeunes et aux sources de financement du secteur privé notamment) pour favoriser l'émergence d'un secteur privé plus dynamique, innovant et compétitif en Afrique de l'Ouest.





PARTIE I :

CONTEXTUALISER

# CONTEXTE

L'analyse socio-économique de l'Afrique de l'Ouest démontre que l'entrepreneuriat de croissance a aujourd'hui le potentiel de faire émerger et de résoudre de nombreux défis de la région, en ce qu'il actionne par essence les leviers du développement inclusif, d'autant plus par l'avènement des nouvelles technologies.

Pour stimuler l'entrepreneuriat à fort potentiel de croissance, les économies ouest-africaines doivent combler les lacunes de leurs écosystèmes entrepreneuriaux. Ces derniers se structurent et sont prometteurs, mais les gouvernements doivent encore mettre en œuvre des politiques adaptées pour créer un cadre plus favorable à l'entrepreneuriat de croissance.



## 1. LE POTENTIEL DE L'ENTREPRENEURIAT DE CROISSANCE EN AFRIQUE DE L'OUEST

L'ambition commune des économies africaines est aujourd'hui celle d'un développement rapide et inclusif. Malgré les forts taux de croissance de certains pays, avec une croissance du PIB annuel en 2017 de 12,7 % en Guinée, 8,5 % au Ghana, 7,8 % en Côte d'Ivoire, 6,8 % au Sénégal et 6,7 % au Burkina Faso, les mécanismes de création et de distribution des richesses en Afrique de l'Ouest demeurent faillibles. En découlent les minces perspectives de développement humain, qui à leur tour, freinent la croissance économique. Afin d'inverser la tendance, les volontés institutionnelles tentent de s'accorder. Les stratégies mondiales et panafricaines s'attachent désormais à l'objectif d'un développement humain durable et global, prérequis indispensable de l'émergence de sociétés nouvelles, innovantes et entreprenantes, pour établir et animer les dynamiques d'une croissance vertueuse et soutenue.

L'intérêt politique marqué pour l'entrepreneuriat innovant va de pair avec l'impérieuse nécessité d'imaginer et de mettre en œuvre des modèles de développement nouveaux, adaptés aux particularités africaines, dans un contexte mondial principalement caractérisé par le progrès technologique et la perméabilité des frontières. En Afrique, où les nombreux défis du développement humain et économique sont autant d'opportunités, États et entrepreneurs poursuivent le même but : répondre efficacement et durablement aux besoins des populations.

## 1.1. Dégager des facteurs porteurs d'opportunités

Croissance démographique exponentielle et urbanisation rapide sont les dénominateurs communs des économies africaines. Partout, elles sous-tendent l'expansion des marchés intérieurs. Sur le continent, la consommation des ménages progresse en moyenne de 5,3 % par an et draine la croissance des investissements (2,5 % par an). Les villes attirent aujourd'hui près de 30 % de la population et cette part est amenée à doubler au cours des trente prochaines années. Si la concentration urbaine représente de nombreux défis (pauvreté urbaine, insécurité, etc.), elle est aussi une opportunité sans précédent de voir apparaître et se renforcer des classes moyennes, déjà motrices de l'intensification et de la diversification des marchés de consommation<sup>7</sup>.

**Figure 1. Comparaison des taux de croissance annuels moyens de la population entre 1960 et 2016**

	1960	2017
Bénin	1,3	2,8
Burkina Faso	1,4	2,9
Cap Vert	1,2	1,3
Côte d'Ivoire	3,5	2,5
Gambie	3	3
Ghana	3,2	2,2
Guinée	1,6	2,6
Guinée Bissau	1,2	2,5
Libéria	2,2	2,5
Mali	1,1	3
Mauritanie	2,9	2,7
Niger	2,8	3,8
Nigéria	2,0	2,6
Sénégal	2,7	2,8
Sierra Leone	1,3	2,2
Tchad	1,9	3
Togo	1,3	2,5

L'Afrique subsaharienne est la région du monde où le taux de croissance annuel moyen de la population est le plus fort (2,7 % en 2017), et d'ici 2060, la région comptera environ 2,8 milliards d'habitants.

La dynamique de cette croissance démographique est très contrastée d'un pays à l'autre et entre villes et campagnes. Certes, la mortalité infantile a fortement baissé dans la majorité des pays, mais si le nombre d'enfants par femme tarde à baisser de manière significative au Sahel, par exemple, nombre de pays économiquement performants, comme la Côte d'Ivoire et le Ghana, affichent une baisse nettement plus rapide de leurs taux de fertilité et de natalité.

Le taux de natalité en Afrique subsaharienne est ainsi passé de 48 pour mille en 1990 à 36 pour mille en 2016, et le taux de fertilité de 6,3 à 4,8 enfants par femme sur la même période. Ils devraient continuer de décliner.

L'Afrique va donc bénéficier dans les décennies à venir du « dividende démographique », le moment le plus propice à son développement économique : une population adulte qui grandit, au moment où le nombre d'enfants diminue, signifiant concrètement que l'Afrique va enfin être densément peuplée, d'une population en âge à la fois de produire et de consommer, et qui va grandir proportionnellement plus vite que celle qui n'est pas en âge de produire<sup>8</sup>.

Source : Banque Mondiale

D'autres facteurs expliquent la transition économique progressive de ces deux dernières décennies. Des ajustements structurels douloureux mais robustes ont permis une meilleure maîtrise générale de l'inflation, la réduction des déficits publics et des dettes extérieures, et le redressement des soldes extérieurs. Les politiques de privatisation et de libéralisation du commerce international, malgré des résultats ambivalents dans certains secteurs, ont également contribué à améliorer la compétitivité et la productivité des économies africaines<sup>7</sup>.

Ainsi, 7 des 10 économies aux plus fortes croissances dans le monde étaient africaines entre 2010 et 2015, et malgré la chute des cours pétroliers qui a plombé les performances du Nigéria, la plus grosse économie de la sous-région, aujourd'hui le PIB de l'essentiel des pays d'Afrique de l'Ouest (notamment les pays enclavés et sans ressources en matières premières) continue de croître à plus de 5 % par an.

**Figure 2. Taux de croissance annuels du PIB en 2017**

2017		2017		2017	
Bénin	5,6 %	Guinée	12,7 %	Nigéria	0,8 %
Burkina Faso	6,7 %	Guinée Bissau	5,9 %	Sénégal	6,8 %
Cap Vert	3,9 %	Libéria	2,5 %	Sierra Leone	4,2 %
Côte d'Ivoire	7,8 %	Mali	5,3 %	Tchad	-3 %
Gambie	3,5 %	Mauritanie	3,5 %	Togo	5,6 %
Ghana	8,5 %	Niger	4,9 %		

Source : Banque Mondiale

Cependant, la croissance économique de l'Afrique de l'Ouest est insuffisamment inclusive, en ce qu'elle n'affecte pas suffisamment les domaines les plus intensifs en main d'œuvre et à forte valeur ajoutée pour le continent (agroalimentaire, industrie manufacturière<sup>9</sup>), ce qui explique que seuls 16 % des africains ont accès à un salaire régulier<sup>10</sup>, limitant ainsi les retombées en termes de développement humain. Les troubles sécuritaires et politiques que l'Afrique de l'Ouest a connus ces dernières années peuvent ainsi notamment être expliqués par la difficulté des jeunes à accéder à l'emploi<sup>11</sup>. Avec l'entrée de 450 millions de jeunes sur le marché du travail d'ici 2050 sur le continent dans son ensemble<sup>9</sup>, les pouvoirs publics et les opérateurs économiques doivent donc trouver de nouvelles sources d'emplois durables.

Dans le même temps, l'Afrique est la partie du monde où la population active est la plus dense et la plus jeune<sup>9</sup>. Elle est aussi la plus entreprenante. Au Ghana et au Sénégal, plus d'un tiers de la population active est engagée dans une activité entrepreneuriale<sup>2</sup>. Cette majorité visible représente une part consé-

quente du potentiel humain des économies africaines, et les États ont tout intérêt à soutenir ces activités pour qu'elles puissent, en retour, devenir une force proactive de l'essor économique et social.

## DÉFINITION : ENTREPRENEURIAT<sup>12</sup>

***L'entrepreneuriat réside dans la capacité et la volonté d'individus ou de groupes d'individus, à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation existante, à percevoir et créer de nouvelles opportunités économiques et à introduire leurs idées sur le marché, faisant face à l'incertitude et aux obstacles nombreux, en prenant des décisions sur la localisation, la forme et l'usage des ressources et institutions.***

***On différencie l'entrepreneuriat de subsistance, mu par la nécessité de créer sa propre activité, et l'entrepreneuriat de croissance (aussi appelé «entrepreneuriat innovant»), mu par l'opportunité, avec l'ambition d'innover et de faire croître son activité.***

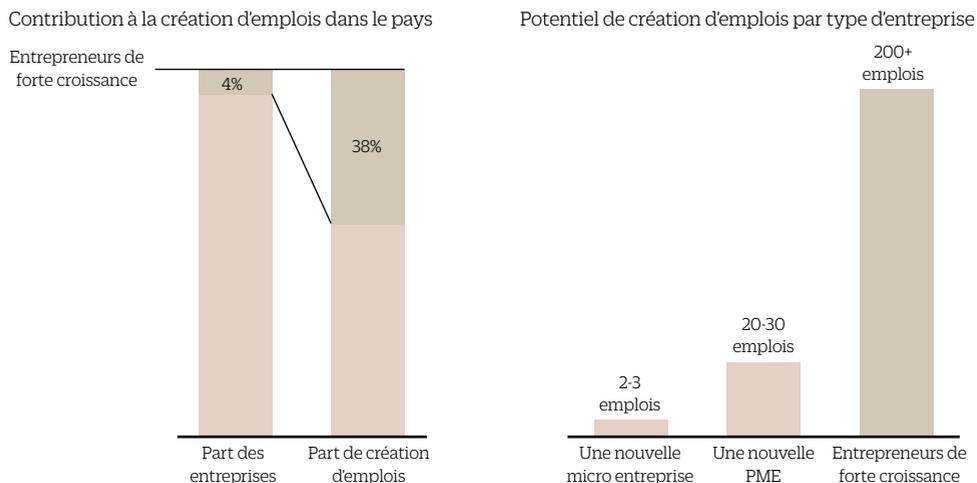


### **1.2. Actionner les leviers du développement inclusif par l'entrepreneuriat de croissance**

L'entrepreneuriat de croissance est vecteur de création et de distribution des richesses. Il a le potentiel de multiplier les opportunités d'emplois et par là même, d'absorber une part significative du million de nouveaux actifs africains qui arrivent sur le marché du travail chaque mois<sup>13</sup>, et de jouer un rôle crucial pour l'inclusion des jeunes et des femmes sur ce marché. Aussi, il a le potentiel de régler des problèmes locaux majeurs, que ce soit dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture, de la finance, de l'énergie ou encore du transport.

Lorsqu'elles œuvrent dans un cadre formel et responsable, les entreprises privées impactent directement et positivement le niveau de vie des populations en leur donnant accès à des emplois stables, des revenus réguliers et largement supérieurs à ceux du secteur informel, à des droits sociaux et à un cadre d'apprentissage et de formation continue. Elles développent des solutions innovantes et abordables, principalement destinées à satisfaire les nombreux besoins primaires et secondaires de ces nouveaux consommateurs. Ainsi, l'entrepreneuriat draine à la fois la demande et l'offre, dynamise les marchés domestiques et améliore la compétitivité nationale<sup>14</sup>.

**Figure 3. Contribution des entrepreneurs à forte croissance à la création d'emplois**

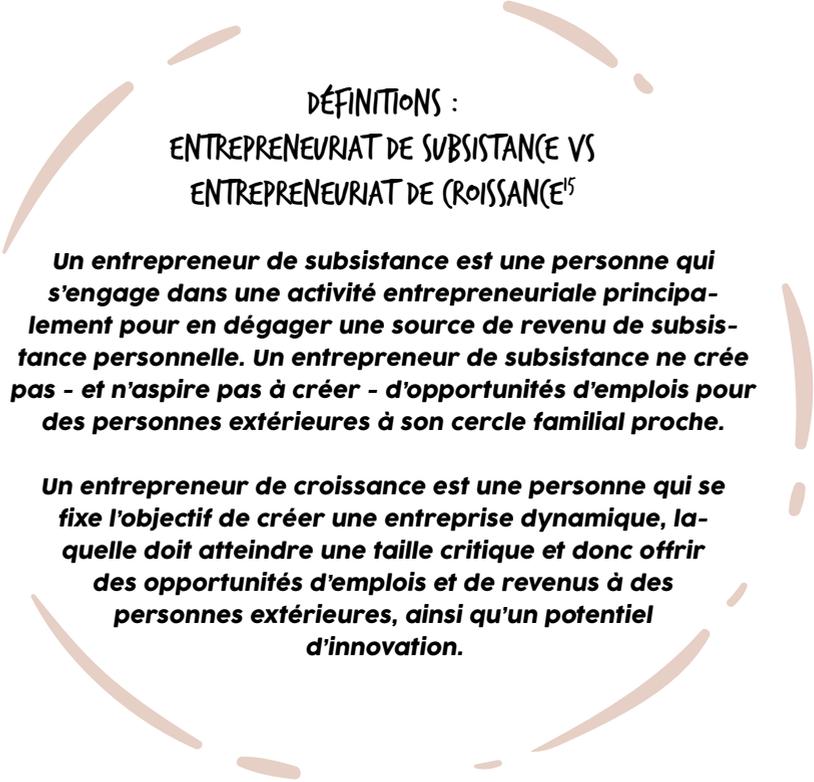


Source : Banque Mondiale<sup>14</sup>

Il est cependant nécessaire de différencier cet entrepreneuriat de croissance et l'entrepreneuriat de subsistance. Une étude récente démontre que seules 6 % des entreprises en Afrique subsaharienne réalisent une croissance forte, pendant qu'une grande majorité reste le fait d'auto-entrepreneurs de subsistance, dont les activités consistent le plus souvent à répliquer des modèles existants et dont les niveaux de productivité demeurent faibles<sup>14</sup>.

Or, si le soutien aux entrepreneurs de subsistance peut être un outil utile pour soutenir les plus démunis, la recherche démontre que le soutien à l'entrepreneuriat de croissance est seul capable de générer les retombées à l'échelle de la société mentionnées ci-dessus, notamment pour la croissance au niveau macroéconomique, la transformation structurelle et à la réalisation des externalités positives de l'entre-

preneuriat évoquées ci-avant (hausse des revenus, création d'emploi, innovation, etc.<sup>15</sup>). Pour preuve, une autre étude réalisée auprès de 70 000 entrepreneurs dans plus de 60 pays (principalement des pays en voie de développement), démontre que seuls 4 % d'entre eux dirigent des entreprises à forte croissance mais sont pourtant à l'origine de 38 % de l'ensemble des emplois créés par la totalité des entreprises sondées<sup>15</sup>.



DÉFINITIONS :  
ENTREPRENEURIAT DE SUBSISTANCE VS  
ENTREPRENEURIAT DE CROISSANCE<sup>15</sup>

***Un entrepreneur de subsistance est une personne qui s'engage dans une activité entrepreneuriale principalement pour en dégager une source de revenu de subsistance personnelle. Un entrepreneur de subsistance ne crée pas - et n'aspire pas à créer - d'opportunités d'emplois pour des personnes extérieures à son cercle familial proche.***

***Un entrepreneur de croissance est une personne qui se fixe l'objectif de créer une entreprise dynamique, laquelle doit atteindre une taille critique et donc offrir des opportunités d'emplois et de revenus à des personnes extérieures, ainsi qu'un potentiel d'innovation.***

Le développement de l'entrepreneuriat de croissance repose sur des exigences plus ou moins fermes, relatives aux caractéristiques individuelles des entrepreneurs (niveau d'expérience, âge, personnalité), aux caractéristiques de la structure (ancienneté, taille, secteur, etc.) et aux caractéristiques de l'environnement (législation, capital humain, accès au financement, accès au marché, infrastructures, culture, etc.<sup>15</sup>). De plus, même si la recherche empirique montre qu'il existe une grande hétérogénéité sectorielle dans l'entrepreneuriat de croissance et que tous les entrepreneurs de croissance ne sont pas nécessairement axés sur la technologie, celle-ci peut représenter pour eux un facteur différenciant<sup>15</sup>.

## BOX 1. EXEMPLES DE START-UP AFRICAINES INNOVANTES ET IMPACTANTES

### SANTÉ

**MPedigree** (Ghana) : offre des solutions technologiques pour contrôler les chaînes d'approvisionnement de l'industrie pharmaceutique. Il s'agit ainsi d'éviter l'intrusion de médicaments contrefaits et dangereux pour la santé.

### ÉNERGIES

**Rensource Energy** (Nigéria) : leader des solutions d'accès à l'énergie solaire au Nigéria, Rensource produit de l'électricité grâce à des systèmes hybrides, directement installés chez les clients. Une solution intégrée leur permet également de gérer leur production et leur consommation d'énergie à moindre coût.

### INCLUSION FINANCIERE

**ACEP** (Burkina Faso) : société de microfinance qui s'est imposée comme l'un des principaux acteurs nationaux de la microfinance en proposant des financements adéquats aux petits entrepreneurs des zones urbaines et périurbaines.

### ENVIRONNEMENT

**Green Keeper Africa** (Bénin) : conçoit, fabrique et commercialise des absorbants 100 % organiques, à partir de la jacinthe d'eau, destinés aux professionnels pour le contrôle des fuites de produits polluants.

### NOUVELLES TECHNOLOGIES

**Drone Africa Service** (Niger) : spécialisée en drones civils, l'entreprise offre une panoplie de services (photos ou vidéos aériennes, cartographies, etc.) pour divers secteurs : agriculture, surveillance des aires protégées, prévention et gestion des risques et catastrophes, BTP, communication, art, tourisme, etc.

### AGRO-BUSINESS

**Cowtribe Africa** (Ghana) : plateforme numérique qui fournit aux éleveurs un accès en continu à des conseils de vétérinaires présents sur tout le territoire, qui peuvent se déplacer en moins de 24h pour une intervention. La plateforme envoie également des alertes par SMS aux membres, avec des informations sur les épidémies et offre des conseils pratiques.

### ÉLEVAGE

**Farmcrowdy** (Nigéria) : plateforme numérique qui connecte les investisseurs aux agriculteurs via un système de sponsoring, permettant à ces derniers de produire plus en échange d'une partie des recettes. Le service permet aux sponsors de rechercher et de sélectionner des opportunités par type de produit, montant du financement, durée du contrat et rendement attendu.

### 1.3. Découpler le potentiel de développement des entrepreneurs avec les nouvelles technologies

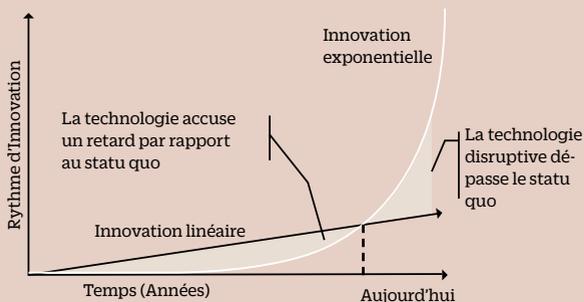
L'Afrique de l'Ouest se trouve au cœur de la révolution de l'information et de la communication la plus importante de son histoire. L'adoption du mobile en Afrique de l'Ouest a presque doublé, passant de 28 % au tournant de la décennie à 47 % en 2017, avec 176 millions d'abonnés uniques dans les 15 États membres de la CEDEAO<sup>5</sup>. Tout aussi important, le nombre d'abonnés à l'Internet – principalement mobile – a doublé au cours des quatre dernières années pour atteindre 78 millions, soit 22 % de la population<sup>5</sup>. En fait, ces usagers sont plus susceptibles d'accéder à des téléphones mobiles qu'à des toilettes ou à de l'eau salubre. En termes d'impact économique, l'écosystème de la téléphonie mobile a contribué pour 37 milliards de dollars à l'économie de l'Afrique de l'Ouest en 2017, soit 6,5 % du PIB de la région. De plus, la valeur ajoutée totale générée par l'écosystème du mobile était de 14 milliards de dollars, soit 2,5 % du PIB régional<sup>16</sup>. Aussi, à l'instar de ce qui est observé dans les autres régions, il existe d'importantes possibilités inexploitées de tirer parti du potentiel de l'Internet pour stimuler la croissance et le développement<sup>5</sup>.

En favorisant l'efficacité, l'innovation et l'inclusion, cette évolution rapide de la technologie a non seulement le potentiel de permettre à l'Afrique de l'Ouest de sauter des étapes et de s'affranchir des processus de développement traditionnels, en permettant notamment aux populations pauvres et défavorisées d'accéder à un monde de possibilités auparavant hors de portée, mais aussi par là même, de créer des opportunités d'affaires pour ses entrepreneurs. Le mobile money, par exemple, est devenu un élément clé des modèles d'affaires émergents dans la région, qui traitent de l'accès, de l'efficacité et de la productivité dans différents secteurs d'activité. Un cas d'usage clé du mobile money est ainsi la numérisation de la chaîne de valeur agricole<sup>17</sup>, qui fournit des avantages considérables aux agriculteurs en termes d'inclusion financière. Le fait d'avoir un compte de mobile money permet en effet aux agriculteurs d'effectuer numériquement leurs transactions avec leurs fournisseurs et acheteurs, avec les services publics, ou encore pour payer les frais scolaires et de santé de leur famille. Cet historique de transactions, associé à d'autres points de données comme l'emplacement de la ferme et la superficie cultivée, peuvent fournir une base aux entrepreneurs de la fintech pour évaluer la solvabilité d'un agriculteur, ouvrant la voie à des produits formels de crédit, d'assurance et d'épargne agricoles.

Le virage technologique offre ainsi un potentiel incroyable pour les entrepreneurs africains, en ce que des modèles économiques viables liés aux technologies peuvent être développés pour l'ensemble des secteurs de l'économie afin de résoudre les contraintes majeures et soutenir la croissance de la productivité. Mais, pour en profiter pleinement et favoriser l'émergence d'un entrepreneuriat moteur du développement humain et de la croissance économique de l'Afrique de l'Ouest, un ensemble complexe d'éléments est nécessaire. Quel est l'état des lieux en Afrique de l'Ouest ? Quels sont les freins, particuliers à la région, qui empêchent les nombreux entrepreneurs d'atteindre des taux de croissance significatifs ? Comment réunir les conditions requises pour rendre possible l'entrepreneuriat de forte croissance et maximiser ses externalités positives ?

## BOX 2. CAS D'ÉTUDE : LA PROPOSITION DE VALEUR DE LA BANQUE MONDIALE SUR LES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES

**>> Contexte et objectifs :** au-delà des technologies de l'information et de la communication, les technologies disruptives redéfinissent les modes de vie. Les drones, les voitures autonomes, les imprimantes 3D, la blockchain, l'intelligence artificielle, les nanotechnologies et d'autres technologies ont et auront de plus en plus d'impacts sur les ménages, les entreprises, les chaînes d'approvisionnement et l'interaction entre les citoyens et les gouvernements. Les collectivités rurales seront-elles en mesure de s'approvisionner en énergie propre et bon marché ? La biotechnologie peut-elle aider les cultures agricoles à devenir plus résistantes ? Comment tirer parti de l'augmentation rapide de la connectivité numérique pour autonomiser les communautés des régions moins développées en facilitant l'accès aux services financiers, à l'information sur la santé et aux ressources éducatives ?



Si ces évolutions peuvent permettre aux pays en développement de sauter des étapes de développement, pour les dirigeants de ces pays, ces technologies disruptives accentuent les enjeux et le risque de se laisser distancer.

### **>> Proposition de valeur :**

Compte tenu de l'incertitude, des risques et des opportunités associées aux techno-

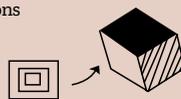
logies disruptives, la Banque Mondiale est l'un des rares acteurs mondiaux qui puisse appuyer, avec des partenaires telles que les grandes entreprises technologiques (ex. Amazon, LinkedIn), la mise en œuvre de nouvelles voies de développement durable.

La proposition de valeur de la Banque Mondiale se décline ainsi en trois axes :

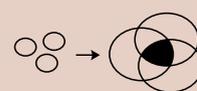
**Build :** Élaborer les fondements d'une économie durable, axée sur la technologie



**Boost :** Accroître la capacité des personnes et des institutions à s'épanouir dans une société résiliente face aux disruptions



**Broker :** Exploiter la technologie, les données et expertise pour résoudre les problèmes de développement et gérer les risques



Dans le cadre de l'axe « Build », la Banque Mondiale s'efforce ainsi de participer au renforcement des écosystèmes entrepreneuriaux, propices à l'innovation et au développement et à l'adoption des technologies disruptives.

**>> Pour en savoir plus :** Mahmoud Mohieldin. 2018. Development and Disruptive Technology. Washington, DC : World Bank<sup>18</sup>.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Les conditions macro- et micro-économiques sont réunies pour favoriser l'émergence d'un entrepreneuriat de croissance en Afrique de l'Ouest.

L'entrepreneuriat de croissance permet d'enclencher une dynamique vertueuse et inclusive entre développement humain et croissance économique dans la sous-région.

Les entrepreneurs peuvent tirer parti de la révolution technologique en cours pour maximiser leur croissance et leur impact sur les sociétés ouest-africaines.

## 2. LES LACUNES DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX OUEST-AFRICAINS

Nous venons de conclure à la nécessité d'implémenter des cadres d'action favorables à l'émergence d'entreprises privées à fort potentiel de croissance. Il s'agit à présent de mieux connaître et comprendre ces cadres d'action. Qui sont les acteurs impliqués ? Quels sont leurs rôles ? Comment créent-ils un ensemble cohérent et opérationnel ? Quels facteurs de succès mettent-ils en place pour permettre les réussites entrepreneuriales ? Quels contraintes et obstacles rencontrent-ils à l'intérieur de ces mêmes cadres ?

L'évaluation de ces cadres d'action pour l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest est d'une importance capitale, car elle permet de repérer les blocages et les moteurs des dynamiques entrepreneuriales à fort potentiel. À partir de ces observations, il est alors possible de définir des périmètres et des mécanismes d'intervention pour renforcer les cadres d'action, que nous appellerons à présent « écosystèmes entrepreneuriaux ».

### DÉFINITION : ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

**Un écosystème entrepreneurial est la combinaison opérationnelle d'un ensemble de facteurs qui permet aux entreprises de réaliser leur fort potentiel de croissance. On compte six facteurs principaux constitutifs de ces environnements : les marchés, le capital humain, l'accessibilité et la diversité du financement, la réglementation, la culture et les dispositifs de soutien.**

**Figure 4. Les facteurs constitutifs des écosystèmes entrepreneuriaux**



Source : Daniel Isenberg. 2014. What an entrepreneurship ecosystem actually is. Harvard Business Review. Watertown, Massachusetts<sup>19</sup>.

## 2.1. Analyser les composantes des écosystèmes entrepreneuriaux

Afin de renforcer les écosystèmes entrepreneuriaux en Afrique de l'Ouest, une première phase d'état des lieux de leurs forces et faiblesses est nécessaire, pour laquelle un ensemble de questions doivent se poser.

**Figure 5. Description des composantes des écosystèmes entrepreneuriaux**

COMPOSANTE	QUE CHERCHE-T-ON À SAVOIR ?
Finance	Qui sont les acteurs du financement de l'entrepreneuriat ? À quels mécanismes de financement les entrepreneurs ont-ils accès ? Quelles sont les conditions et restrictions de l'accès au financement ?
Capital humain	L'offre et la demande sont-elles en adéquation sur le marché du travail ? Les compétences professionnelles et les ressources humaines nécessaires sont-elles disponibles ? Quels sont les niveaux d'éducation et de formation professionnelle ?
Culture	Comment l'entrepreneuriat est-il considéré dans la culture dominante ? Peut-elle nourrir des vocations entrepreneuriales fortes ? Les valeurs qu'elle transmet sont-elles en adéquation avec l'état d'esprit entrepreneurial ?
Marchés	Les entrepreneurs ont-ils suffisamment d'opportunités commerciales ? Ont-ils facilement accès aux marchés ?
Infrastructures et dispositifs de soutien	Les infrastructures sont-elles suffisamment développées (routes, ports, réseaux de communication, accès à l'électricité, etc.) ? Quelle est l'offre de services existante pour soutenir l'entrepreneuriat ? Quelles institutions se consacrent à son développement et quels sont leurs rôles ? Sont-elles efficaces ?
Réglementation	Le gouvernement est-il conscient des enjeux de l'entrepreneuriat de croissance ? Est-il proactif dans l'implémentation de politiques favorables à son développement ? Quels sont les résultats des initiatives passées et en cours ? Quelles ressources les autorités dédient-elles au soutien à l'entrepreneuriat ?

Les composantes des écosystèmes entrepreneuriaux, bien que distinctes, sont interdépendantes. Les unes peuvent impacter les autres, de façon positive ou négative. Il existe de nombreux mécanismes capables de provoquer des réactions et des externalités en chaîne. La composante réglementaire et légale a notamment un vaste pouvoir d'influence et le potentiel d'impacter significativement les autres com-

posantes des écosystèmes. Qu'il s'agisse d'une autorité nationale ou supranationale, la fiscalité qu'elle mettra en place impactera par exemple les entreprises dans leur accès aux marchés ou au financement.

Il est d'ailleurs intéressant de mieux situer les épices des écosystèmes et d'évaluer leurs interconnexions. On a souvent tendance à assimiler la notion d'écosystème à celle d'État. Évidemment, la composante nationale est indispensable pour comprendre et définir un écosystème, mais elle n'est pas toujours l'échelle la plus juste. À l'intérieur d'un même pays, plusieurs écosystèmes peuvent coexister. Ainsi, en Afrique de l'Ouest, on observe une intense concentration des acteurs et des initiatives dans les capitales, quand les régions sont excentrées, voire exclues, de ces réseaux d'opportunités. À l'inverse, un écosystème peut avoir des frontières plus larges. En Afrique de l'Ouest, une importance particulière doit être accordée à l'écosystème sous-régional, perçu comme un marché unique par de nombreuses entreprises en Afrique de l'Ouest, qui ne peuvent se satisfaire de leurs marchés nationaux, de tailles réduites, pour assurer leur expansion. Ainsi, le périmètre géographique d'un écosystème doit être défini en amont de son évaluation, selon le niveau de particularisme visé et l'objectif de l'analyse.

## **2.2. Des écosystèmes entrepreneuriaux embryonnaires mais prometteurs**

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont donc les berceaux de l'entrepreneuriat de croissance. En Afrique de l'Ouest, ils sont eux-mêmes encore naissants.

### **>> Financement**

40 % des entreprises ouest-africaines identifient le financement comme le principal frein à leur développement <sup>20</sup>. Les entrepreneurs de croissance ouest-africains sont confrontés à la classique « vallée de la mort » – le laps de temps entre le moment où les ressources propres de l'entrepreneur provenant de la famille et des amis (« love money ») s'épuisent et le moment où l'entreprise est suffisamment viable financièrement pour attirer les investissements et les financements disponibles sur le marché. La pénurie de financement sur le marché commence à l'étape du pré-amorçage (20 000 dollars) et se termine à l'étape de la Série A (1 million de dollars). Face à ces besoins, la microfinance n'est pas adaptée, car elle propose des sommes trop modestes, s'oriente vers des enjeux de court terme et impose des taux d'intérêt élevés. Les banques sont quant à elles, frileuses face aux profils à haut risque que constituent les entrepreneurs, qui n'ont pas encore suffisamment de matière, ni d'historique formel pour prouver leur solvabilité. Les instruments financiers réellement adaptés, tels que les fonds de capital-risque et business angels, ou encore les outils alternatifs tels que les mécanismes de prêts d'honneur et le crowdfunding, sont à peine en train d'émerger dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, et demeurent largement trop peu nombreux.

### **Quelques chiffres sur l'investissement dans les start-up de la région**

L'Afrique de l'Ouest est une région composée de 17 pays avec une population totale d'environ 370 millions de personnes, ce qui signifie qu'environ 28 % de la population africaine vit en Afrique de l'Ouest. Selon les chiffres de Partech Ventures<sup>4</sup>, en 2017, 124 start-up africaines tech ont recueilli un total de 560 millions de dollars en actions à travers 128 tours de table. 26 % de ces financements ont été alloués à des start-up en Afrique de l'Ouest, ce qui semble assez proportionnel aux chiffres de la population. Cependant, les start-up nigérianes ont capté 80 % de cet investissement, alors que le pays ne représente que la moitié de la population de l'Afrique de l'Ouest.

### **>> Capital humain**

Selon l'index de référence des écosystèmes entrepreneuriaux dans le monde<sup>21</sup>, la qualité des ressources humaines est le facteur le plus préjudiciable au décollage de l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest. L'enseignement supérieur n'y est pas aussi largement accessible que dans les autres régions du monde et les États accordent une trop faible importance à la formation professionnelle et technique. De plus, du fait du manque de sensibilisation et d'éducation à l'entrepreneuriat dans l'ensemble des cursus et de la faiblesse des formations à l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur, les compétences entrepreneuriales (création d'entreprise, opérations, gestion, etc.) demeurent trop rares dans la sous-région.

### **>> Culture**

La culture entrepreneuriale, définie par le degré auquel les habitants considèrent que l'entrepreneuriat est un choix de carrière valorisant, et l'impact du niveau de corruption dans le pays sur cet état d'esprit général, est le facteur dans lequel les pays ouest-africains obtiennent les meilleurs résultats, selon le même index<sup>21</sup>. En Afrique de l'Ouest, où la majeure partie des habitants s'adonnent à une activité entrepreneuriale (le plus souvent informelle), la culture est caractérisée, de fait, par une faible hostilité envers les entrepreneurs. Cependant, l'index souligne également que l'acceptation du risque est faible dans la région ouest-africaine, traduisant une peur de l'échec qui constitue un obstacle important au développement des entreprises – sauf pour les femmes dans certains milieux.

### **>> Marchés**

Toujours selon le même index<sup>21</sup>, les entrepreneurs ouest-africains réussissent certes à se constituer des réseaux professionnels pour trouver des opportunités de marché, mais éprouvent des difficultés significatives à accéder aux marchés. Sur le plan national, les pôles de croissance géographiques et sectoriels sont trop peu développés, alors qu'ils pourraient faciliter les liens commerciaux horizontaux et verticaux encore trop peu exploités entre les entrepreneurs et les plus grosses entreprises, notamment étrangères. Et sur le plan régional, alors que la petite taille des marchés ouest-africains doit pousser les entrepreneurs de forte croissance à chercher très vite à prendre de l'expansion, ceux-ci font encore face à des barrières aux échanges commerciaux et à des cadres réglementaires et normatifs divergents.

### **>> Infrastructures et dispositifs de soutien**

La déficience des infrastructures physiques est invariablement citée par les entreprises ouest-africaines comme l'un des principaux freins à leur croissance, l'accès à l'électricité étant par exemple considéré par les entreprises de la sous-région comme la deuxième contrainte majeure au développement de leurs activités<sup>20</sup>. En dehors de la disponibilité de ces infrastructures, il convient de questionner également leur accessibilité en termes de prix. Ainsi, si l'augmentation du taux de pénétration de l'Internet est une réalité en Afrique, le coût de la connexion reste le plus élevé en comparaison avec les autres continents<sup>22</sup>. Ces déficits infrastructurels expliquent en partie la prolifération des très petites entreprises informelles dans les pays ouest-africains, en ce qu'ils constituent un obstacle à l'expansion d'entreprises à plus forte ambition et de plus grande envergure<sup>23</sup>.

En ce qui concerne le soutien à l'entrepreneuriat, ces dernières années, de nombreux dispositifs privés, publics, académiques, institutionnels ou associatifs, sont apparus dans la sous-région, contribuant largement à structurer les écosystèmes. La diversité des acteurs impliqués, locaux ou internationaux, conditionne la variété et l'étendue des services proposés : incubateurs et accélérateurs d'entreprises, espaces de coworking, concours et prix divers, laboratoires de recherche universitaires, formations, réseaux d'experts, etc. Bien que les gouvernements ne soient que très rarement à l'origine de ces initiatives, elles sont des relais pertinents et efficaces pour la mise en œuvre de leurs politiques de soutien à l'entrepreneuriat de forte croissance.

### **>> Politique et réglementation**

La plupart des gouvernements ouest-africains accordent une attention croissante au développement du secteur privé. Certains ont ainsi opérationnalisé des agences publiques dédiées au développement des PME, ou encore établi des guichets uniques réunissant différents services administratifs pour faciliter la vie des entrepreneurs. Cependant, dans l'indice Doing Business<sup>24</sup>, qui est basé sur une moyenne pondérée de plusieurs facteurs destinés à évaluer les pays selon la facilité d'y faire des affaires, tous les pays ouest-africains se situent dans la partie inférieure du classement, ce qui indique un climat des affaires défavorable aux entrepreneurs de la sous-région, malgré des variations selon les indicateurs.

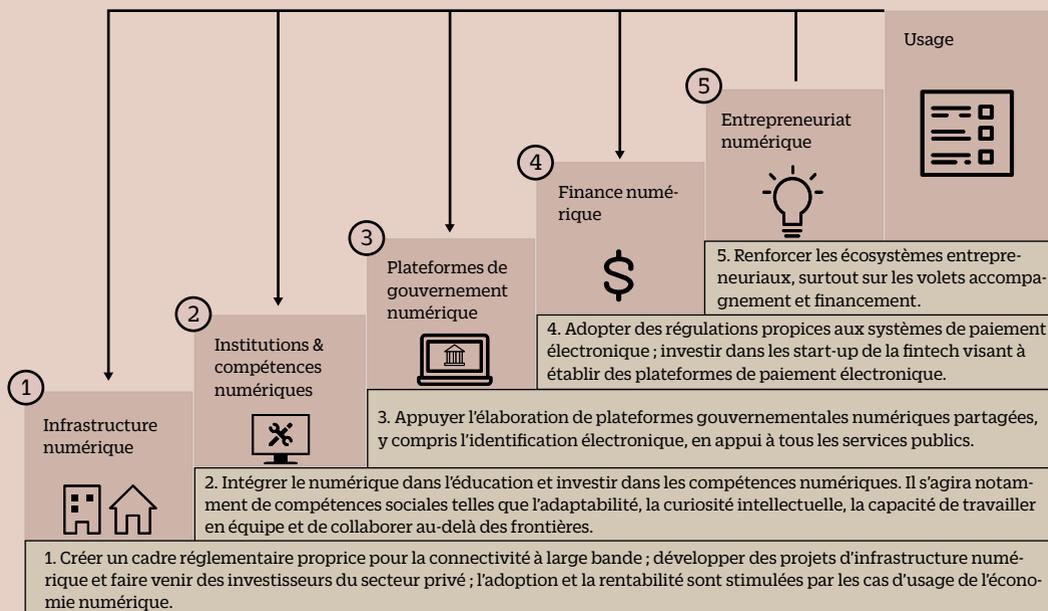
### BOX 3. L'INITIATIVE POUR L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE EN AFRIQUE DE LA BANQUE MONDIALE

**>> Contexte et objectifs :** en embrassant la révolution des télécommunications dans les années 2000, l'Afrique subsaharienne a démontré sa capacité à se saisir d'une opportunité technologique. Aujourd'hui, il s'agit de prendre le nouveau virage du numérique, qui offre un potentiel incroyable. Mais pour en profiter pleinement, les pays doivent disposer de cinq piliers incontournables : infrastructures, compétences théoriques et pratiques, services financiers, plateformes, et esprit d'entreprise et innovation.

En avril 2018, lors des Réunions de printemps, la Banque Mondiale a lancé l'Initiative pour l'économie numérique en Afrique (DE4A), avec le soutien de ministres africains des finances et des télécommunications, de gouverneurs de banques centrales, de géants mondiaux de la technologie et des télécoms ainsi que de plateformes Internet locales et régionales, de think-tanks, de leaders d'opinion, d'entrepreneurs numériques et de partenaires de développement. Cet événement a mis en évidence le rôle du numérique comme nouvel aiguillon de la croissance, discuté des modalités à mettre en place et analysé les dangers pour les pays qui se laisseraient distancer.

#### >> La stratégie :

L'Initiative DE4A suit un cadre sur cinq axes, servant de base à la définition des stratégies nationales de soutien à l'économie numérique.



**>> Pour en savoir plus :** World Bank. 2018. Digital Economy for Africa. Washington DC : World Bank<sup>25</sup>.

### **2.3. Le rôle des gouvernements pour stimuler l'entrepreneuriat**

Alors que l'expérience empirique internationale prouve que le soutien à l'entrepreneuriat de croissance peut générer jusqu'à 100 fois plus d'emplois que le soutien aux micro-entreprises et entreprises de subsistance, les stratégies nationales pour l'entrepreneuriat en Afrique de l'Ouest se sont le plus souvent orientées vers la sécurisation du micro-entrepreneuriat de subsistance et ont négligé l'entrepreneuriat de croissance<sup>12</sup>. Ainsi, les États ouest-africains ont jusqu'alors surtout contribué à l'expansion de l'auto-emploi, plus qu'à la promotion de l'emploi salarié et de la productivité, facteurs indispensables de l'entrepreneuriat de forte croissance.

Les instruments politiques pour stimuler l'entrepreneuriat de forte croissance sont pourtant multiples et peuvent être classés en cinq catégories : le renforcement de capacités pour les entreprises, l'accès au financement, l'accès aux marchés, l'environnement législatif et réglementaire, et les infrastructures<sup>12</sup>. Ces cinq dimensions démontrent à elles seules l'importance du rôle des États dans la structuration des écosystèmes, dont l'ensemble des composantes peuvent être directement impactées par les volontés et actions politiques.

L'émulation générale autour des problématiques et de l'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux semble cependant aujourd'hui faire prendre conscience aux États ouest-africains des opportunités en jeu pour le développement économique et social de leur pays. Au Sénégal par exemple, la récente création de la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER), chargée de mettre en place un dialogue avec les jeunes entreprises innovantes pour mettre en place des réglementations et mécanismes de financement adaptés, témoigne ainsi de l'ambition du gouvernement à s'engager auprès des entrepreneurs. Porte-parole de plus en plus actif, la gouvernance institutionnelle régionale et internationale se préoccupe de la mobilisation des États, qu'elle tente de fédérer autour de projets stratégiques et structurels pour le renforcement des écosystèmes entrepreneuriaux, rappelant l'importance et la pertinence de construire des écosystèmes supranationaux.

## **BOX 4. ZOOM SUR LES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS RÉGIONALES POUR L'APPUI AUX PME ET TECHNOLOGIES**

### **Stratégie et Charte des MPME de la CEDEAO**

En 2016, les membres de la CEDEAO ont adopté la Stratégie et la Charte des Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) en Afrique de l'Ouest. La mise en place de ce cadre formel, destinée à soutenir l'émergence et le développement du secteur privé dans la région, repose sur les 5 axes suivants :

- Programmes régionaux de renforcement des capacités ;
- Plateformes de partenariat régionales ;
- Développement de l'entrepreneuriat régional ;
- Facilitation de l'accès au financement régional ;
- Promotion d'entreprises régionales.

### **Charte communautaire des PME de l'UEMOA**

La Commission de l'UEMOA, consciente de l'importance et du rôle que jouent les PME dans le développement économique et social de la région, a adopté en 2015 une charte communautaire à destination des PME. Dans la logique d'un marché sans frontières intérieures, les entreprises doivent faire l'objet d'un traitement basé sur des règles communes, d'autant plus qu'il y a de nombreuses interactions entre les mesures nationales et communautaires de soutien aux PME. Cette charte sert donc de cadre de référence des actions menées par la Commission de l'UEMOA et les États membres, pour la mise en œuvre d'une stratégie régionale en vue de l'émergence de PME fortes et compétitives.

La charte vise à atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- Doter la PME d'un environnement favorable à son expansion ;
- Donner une définition communautaire des PME ;
- Mieux prendre en compte sa spécificité et sa vulnérabilité en lui concédant des avantages ;
- Assurer aux PME un appui multiforme pour accroître leur compétitivité ;
- Déterminer les obligations et engagements de la PME ;
- Définir le rôle des organes de l'Union et des États membres dans la promotion et le développement des PME.

### **Programme « Smart Africa » de l'Union Africaine**

Adopté en 2013, le Manifeste « Smart Africa » a donné lieu à l'Alliance Smart Africa, adoptée comme un projet phare de l'Union Africaine. Fondée sur le pari des nouvelles technologies, l'Alliance entend faire sauter des étapes de développement au continent :

- Mettre les TIC au cœur des programmes nationaux de développement socio-économique ;
- Améliorer l'accès aux TIC, en particulier les services à large bande ;
- Améliorer l'efficacité et la transparence de la gouvernance à travers les TIC et le-Gouvernement ;
- Donner la priorité au secteur privé et à l'entrepreneuriat ;
- Mettre à contribution les TIC pour promouvoir le développement durable.



CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET CRÉATION D'EMPLOIS

POLITIQUE

ACCÈS

E-GOUVERNEMENT

SECTEUR PRIVÉ/  
ENTREPRENEURIAT

DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

INNOVATION

COMMUNICATION ET PLAIDOYER

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

MOBILISATION DES RESSOURCES

Les appels aux gouvernements provenant des entrepreneurs se font également de plus en plus nombreux. Rarement organisés, leur portée est limitée. Nous l'avons évoqué précédemment, les structures d'accompagnement sont désormais des acteurs incontournables des écosystèmes entrepreneuriaux en Afrique et peuvent jouer un rôle dans ce plaidoyer. Ils en sont même souvent les bâtisseurs fondateurs et parviennent peu à peu, à drainer l'intérêt et les contributions des autres parties prenantes. Les gouvernements sont progressivement amenés à percevoir la valeur de ces acteurs et l'intérêt de collaborer avec elles pour concevoir et mettre en œuvre des politiques adaptées et efficaces destinées au renforcement des écosystèmes entrepreneuriaux pour l'entrepreneuriat de croissance. Pour cela, il est nécessaire de mieux comprendre le rôle et l'impact de ces structures d'accompagnement telles que les incubateurs pour les écosystèmes.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Un écosystème entrepreneurial est l'environnement dans lequel évoluent les entrepreneurs. Il rassemble différents acteurs et initiatives, au service du développement de l'entrepreneuriat, que l'on classe généralement en six catégories : financement, capital humain, culture, marché, infrastructures et dispositifs de soutien, politique et réglementation.

En Afrique de l'Ouest, les écosystèmes entrepreneuriaux se structurent peu à peu pour faire émerger des entrepreneurs, mais ils souffrent d'importantes faiblesses structurelles, plus particulièrement des rares opportunités de financement et de l'implication limitée des gouvernements.

Le rôle des États est crucial dans le renforcement durable des écosystèmes entrepreneuriaux car ils ont la capacité et la légitimité d'influencer positivement et de renforcer chacune des composantes. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur les incubateurs qui jouent leur partition pour combler certaines des lacunes clés des écosystèmes entrepreneuriaux.





PARTIE II

COMPRENDRE

# COMPRENDRE L'OFFRE PROPOSÉE PAR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Comme ailleurs dans le monde, les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses sur le continent africain. Elles sont les chevilles ouvrières – encore fragiles – des écosystèmes entrepreneuriaux naissants. Elles bénéficient d'une relation de proximité évidente et unique avec les entrepreneurs et les porteurs de projets innovants.

Ces structures d'accompagnement représentent une réponse impulsée par la société civile pour pallier certaines des insuffisances des écosystèmes. Cette partie présente leurs objectifs et les services offerts de façon générique, puis de façon spécifique. Les différents modèles existants sont présentés, ainsi que les positionnements adoptés pour agir avec flexibilité et efficacité en faveur de l'entrepreneuriat de croissance.

## **Incubateur ou structure d'accompagnement ?**

En anglais, « incubator » ou « business incubator » est un terme générique désignant toute structure d'appui à l'entrepreneuriat. Aussi, la notion d'incubateur est souvent vue également au sens large, et désigne en réalité une structure d'appui à l'entrepreneuriat apportant des services d'accompagnement aux entrepreneurs.

## **I. UNE RÉPONSE À DE MULTIPLES BESOINS ENTREPRENEURIAUX**

En Europe, comme dans la Silicon Valley ou en Asie, on retrouve les mêmes structures d'appui à l'entrepreneuriat : incubateurs, accélérateurs, espaces collaboratifs, FabLabs, etc. L'Afrique n'échappe évidemment pas à ce mouvement. Les structures d'accompagnement aident chaque année des milliers d'entrepreneurs à décoller et réussir leur croissance, en fournissant de l'appui logistique, méthodologique, commercial, en apportant du réseau et même des opportunités d'affaires et de financements.

## BOX 5. HISTORIQUE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À TRAVERS LE MONDE

### Un peu d'histoire... de New York à Dakar

L'idée pour les entreprises de partager des locaux est devenue populaire à partir de la fin des années 1970 aux États-Unis. Le premier incubateur d'entreprises (Batavia Industrial Center) a vu le jour à New York, lorsque les entrepreneurs de la famille Mancusos ont décidé d'exploiter le bâtiment d'une usine vide qu'ils avaient achetée. Ils ont finalement mis l'espace en location pour aider les petites entreprises à avoir des bureaux. Plusieurs entreprises ont bénéficié de cette offre pour se créer et se développer. Considérée comme la première structure de ce genre, le modèle est devenu un outil de développement économique pour les décideurs politiques aux niveaux local, régional puis national.

À partir des années 1980, on a assisté aux États-Unis à une multiplication des structures d'accompagnement de porteurs de projets. Elles offraient aux start-up, entrepreneurs et PME le soutien, l'expertise et les outils nécessaires pour réussir sur un marché de plus en plus compétitif. Elles sont ainsi passées de 12 en 1980 à 350 en 2000 en Amérique du Nord<sup>26</sup>. En Europe, l'accompagnement des porteurs de projets s'est propagé d'abord au Royaume-Uni dans les années 1980, puis progressivement dans toute l'Europe. A la fin des années 1990, on y dénombrait 150 incubateurs et structures de soutien à l'entrepreneuriat.

En Afrique, les premiers incubateurs sont apparus à la fin des années 2000, principalement dans les pays anglophones tels que l'Afrique du Sud et le Kenya. L'un des pionniers en Afrique de l'Ouest est le groupe américain Meltwater, qui a implanté son premier incubateur au Ghana en 2008, le MEST, avec la ferme intention de soutenir une nouvelle génération d'entrepreneurs et de prouver son fort potentiel. Dix ans plus tard, MEST est également installé au Nigéria, au Kenya, en Afrique du Sud et en Côte d'Ivoire. En 2010, le Co-Creation Hub (CcHUB) voit le jour à Lagos, au Nigéria, pour accompagner les férus de technologies à concrétiser leurs idées pour résoudre des problématiques sociales et environnementales. En 2016, le CcHUB reçoit la visite de Mark Zuckerberg, fondateur de Facebook.

En Afrique de l'Ouest francophone, c'est à Dakar, au Sénégal, que naît le premier incubateur, en 2011. Appuyé par le programme InfoDev de la Banque Mondiale, le CTIC propose un modèle de gouvernance inédit qui rassemble des acteurs privés, publics et institutionnels. Fort de ses premiers succès, le modèle sera répliqué et adapté trois ans plus tard au Niger avec la création du CIPMEN, lequel aidera ensuite deux autres structures à voir le jour au Mali (Createam) et en Guinée (Saboutech).

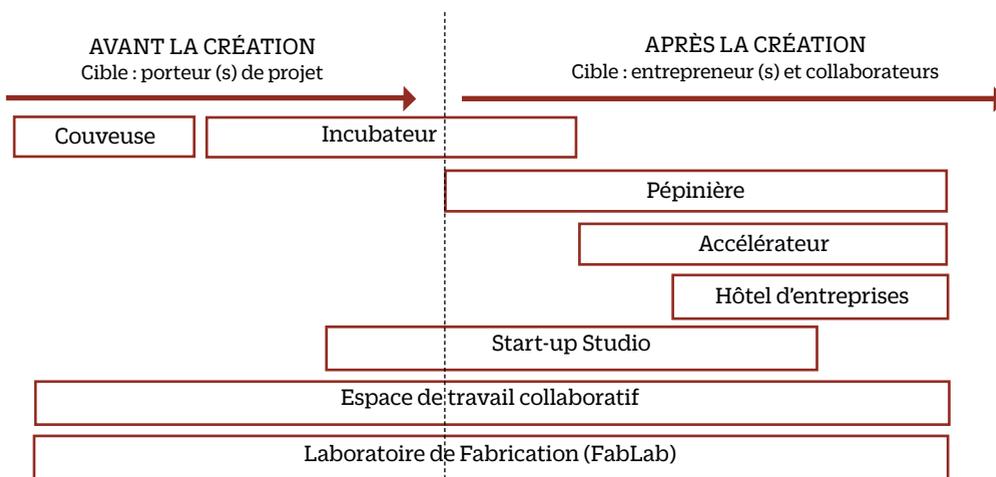
Aujourd'hui, l'Afrique de l'Ouest compte plus d'une centaine de structures d'accompagnement et les initiatives se multiplient pour l'émergence de nouveaux acteurs.

Dans un écosystème entrepreneurial très dynamique et innovant, il est important de savoir différencier les structures d'accompagnement et de comprendre à qui elles s'adressent et quels sont leurs objectifs ainsi que leurs offres de valeur.

### 1.1. Savoir différencier les types de structures d'accompagnement

Les structures d'accompagnement visent à épauler et guider ceux qui ont besoin de conseils pour structurer et rendre viable leur projet, qu'il s'agisse d'un porteur de projet à la phase d'idée, ou d'une entreprise au démarrage voire de sociétés déjà bien structurées qui cherchent à accélérer leur croissance.

**Figure 6. Positionnement théorique des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat**



Source : Elodie Hanff. 2018. Découvrir les services proposés par les Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat Innovant. Bondy : Afric'innov<sup>27</sup>.

Théoriquement, les couveuses sont les structures d'accompagnement qui s'adressent aux porteurs de projet. Dans un incubateur et un start-up studio, il s'agit de réussir à passer du stade de porteur de projet à celui d'entrepreneur en action. Une fois l'entreprise créée, l'entrepreneur aguerri peut rejoindre une pépinière, un accélérateur ou un hôtel d'entreprises pour adresser ses besoins. Enfin, les tiers-lieux comme les espaces collaboratifs (espaces d'innovation, espaces de coworking, les FabLabs, etc.) sont accessibles à tous, à tout moment du cycle de vie d'un projet ou d'une entreprise.

## BOX 6. OBJECTIFS, SERVICES TYPES ET CIBLES DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT

### >> La couveuse pour tester (on parle aussi de dispositif de pré-incubation)

**Objectif :** valider le projet de création d'entreprise.

**Services types :** hébergement et offre d'accompagnement permettant « d'apprendre à entreprendre » et de tester des projets de création d'entreprise grâce à du conseil à l'entrepreneuriat et des services d'appui.

**Cible :** porteur de projet qui n'a pas encore créé son entreprise.

### >> L'incubateur pour innover

**Objectif :** soutenir l'étape-clé de « gestation » des projets innovants, c'est-à-dire des projets qui nécessitent une maturation avant la phase de commercialisation et qui présentent souvent un potentiel de développement important (revenus, emploi, impact...).

**Type de services :** conseils pour entreprendre et accompagnement personnalisé, mise à disposition de bureaux, formations, aide financière au démarrage, appui à l'innovation.

**Cible :** porteur de projet ou entrepreneur, dont l'entreprise n'est pas encore créée ou est très jeune; entrée souvent conditionnée par des critères économiques, thématiques ou d'innovation.

### >> L'accélérateur pour l'appui au développement commercial et financier

**Objectif :** appuyer le développement commercial et lever des fonds.

**Services types :** programmes courts et intenses

de formations (3 à 6 mois) en cohortes, pour accélérer le développement commercial et financier de l'entreprise, tout en favorisant l'accès direct à un réseau et des investisseurs / financements.

**Cible :** entreprises déjà créées, compétitives mais encore jeunes.

### >> La pépinière pour se développer plus sereinement

**Objectif :** offrir un environnement stimulant et propice au développement des activités, à des coûts accessibles, pour une durée limitée dans le temps (3 à 5 ans).

**Services types :** espaces à des coûts partagés, lieux conviviaux propices aux échanges, réseau d'acteurs ; optionnel : du conseil, des formations et des services mutualisés.

**Cible :** entreprises en activité.

### >> L'espace de coworking, l'espace de travail collaboratif : pour travailler sans être isolé

**Objectif :** offrir un espace de travail partagé, avec un accent sur l'échange et la convivialité pour favoriser les collaborations et l'émulation collective.

**Services types :** location de bureaux (ouverts ou privés), services mutualisés ; optionnel : accès à un réseau et des événements.

**Cible :** entrepreneurs indépendants, travailleurs nomades, consultants, TPE/PME (petites équipes), artistes, etc. ; toute personne à la recherche d'un lieu de travail.

**>> L'hôtel d'entreprises ; pour évoluer dans un cadre propice**

**Objectif :** héberger des entreprises dans un environnement d'émulation et d'échanges (durée non limitée dans le temps).

**Services types :** mise à disposition d'un espace équipé et sécurisé, mutualisation d'activités (ex. stockage, accueil), assistance fiscale et bancaire de proximité, etc.

**Cible :** entreprises.

**>> Le FabLab pour innover de façon collaborative**

**Objectif :** lieux ouverts pour favoriser la collaboration et l'innovation frugale à travers la conception et la fabrication d'objets.

**Services types :** mise à disposition d'équipements et de logiciels, formations.

**Cible :** tout type de public.

**>> Le start-up studio ; pour faire émerger, à la chaîne, des start-up vouées à devenir autonomes en quelques mois**

**Objectif :** initier des start-up en apportant à la fois, et de manière très opérationnelle, du capital humain et du capital financier. En échange de ces apports, le studio prend une participation, souvent majoritaire, dans les jeunes entreprises.

**Services types :** mise à disposition de savoir-faire et de ressources nécessaires sur les plans technique, humain, financier et juridique. Le studio est maître de l'ensemble du processus : définition du concept, apport de financement, recrutement des équipes (y compris des dirigeants ou des cofondateurs), développement, montée en puissance et, le cas échéant, revente partielle ou totale.

**Cible :** entrepreneur au stade d'idée.

Au-delà de la différenciation portée sur la cible visée par ces structures d'accompagnement, on différencie plusieurs catégories :

1. Les structures avec une forte dose d'accompagnement personnalisé : les incubateurs, mais aussi les couveuses, les accélérateurs et les start-up studios ;
2. Les structures offrant des services mutualisés aux entreprises : les pépinières et les hôtels d'entreprises ;
3. Les structures de type « tiers-lieux » : des espaces ouverts favorisant l'échange de compétences, de savoirs, de ressources pour des publics entrepreneurs et/ou innovateurs.

## **1.2. Comprendre la multiplicité des offres de services**

Chaque structure d'accompagnement déploie une gamme de services sur mesure selon ses objectifs, ses moyens humains, techniques et financiers ou encore selon sa cible et son réseau. Sur le terrain, on observe autant d'offres de services que de structures d'accompagnement. On peut néanmoins résumer

théoriquement les services phares déployés selon le type de structure d'accompagnement. À noter que la fréquence et la qualité des services sont à évaluer au cas par cas, et dépendent aussi souvent de leur expérience et maturité.

**Figure 7. Services phares proposés par les structures d'accompagnement**

	Couveuse	Incubateur	Accélérateur	Pépinière	Espace de coworking	Hôtel d'entreprises	FabLab	Start-up studio
Location d'espaces		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conseil	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Formation	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Prototypage	✓	✓	✓				✓	✓
Événement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mise en réseau	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Appui au financement	✓	✓	✓					✓

Légende :

- ✓ : service clé
- ✓ : service optionnel

Source : Elodie Hanff. 2018. Découvrir les services proposés par les Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat Innovant.

Bondy : Afric'innov27.

Les incubateurs sont sans nuls doute les structures d'accompagnement qui offrent la plus large gamme de services, à un stade précoce, généralement semé d'embûches, où le porteur de projet a un fort besoin de conseils et de services. D'une manière assez globale, on attend d'un incubateur qu'il offre à la fois du conseil personnalisé, des locaux équipés, un accès à un réseau d'acteurs de l'écosystème ainsi qu'un appui au financement. L'ensemble de ces services est détaillé ci-dessous, afin de bien saisir ce que l'on attend des incubateurs.

**Figure 8. Les services phares attendus d'un incubateur**

<p><b>CONSEIL</b> Formation, suivi individualisé, mentorat, coaching, master class, atelier</p>	<p><b>RÉSEAU</b> Communauté d'entrepreneurs et d'experts, événements, rencontres BtoB, partage d'expériences</p>
<p><b>LOCAUX</b> Bureaux, salles de réunion, connexion Internet, laboratoires, équipements</p>	<p><b>APPUI AU FINANCEMENT</b> Appui au montage financier, appui à la recherche de fonds, prêts d'honneur</p>

**>> CONSEIL**

L'accompagnement personnalisé ou collectif est une importante activité des incubateurs dont la vocation est d'aider l'entrepreneur à réussir son projet d'entreprise, et ainsi éviter les erreurs. Cet accompagnement peut prendre des formes variées (formations, master class, ateliers, mentorat, etc.) mais doit avant tout permettre aux porteurs de projets de monter en compétences sur des sujets indispensables tels que le juridique, le commercial, le marketing, et le financier. Un entrepreneur doit en effet apprendre à savoir piloter l'ensemble des composantes de son entreprise pour diriger. Lorsque l'entreprise est créée et que l'entrepreneur est déjà quelque peu aguerri, le conseil est tourné vers le développement commercial ou la recherche de financements.

**>> LOCAUX**

Les entrepreneurs poussent la porte des incubateurs pour y travailler : ils recherchent en particulier des bureaux à louer à un coût abordable, une bonne connexion Internet et des équipements et salles de réunion.

Toutefois, plus que de simples bureaux physiques, les incubateurs sont des espaces d'émulation entre porteurs de projet et des lieux fédérateurs. C'est là que se construisent les écosystèmes de la création d'entreprise, où les jeunes entrepreneurs se retrouvent, travaillent ensemble, échangent et collaborent, où les grandes entreprises découvrent des innovateurs, où les investisseurs identifient des projets à potentiel de valeur.

**>> RÉSEAU**

Dans la vie d'un entrepreneur il est vital de rencontrer des potentiels clients, identifier des experts et des partenaires, ou encore partager son expérience. Les incubateurs aident de plus en plus les entrepreneurs à élargir leur réseau par l'organisation d'événements : concours d'innovation, compétition de pitch, hackathons, séminaires, rencontres BtoB, etc., autant d'occasions d'accroître son réseau et sa visibilité.

En Afrique, ce sont à travers les événements que les apprentis entrepreneurs découvrent et touchent du doigt pour la toute première fois l'univers de l'entrepreneuriat. Ils y rencontrent parfois leurs futurs co-fondateurs, mûrissent leurs premières idées d'entreprises, rencontrent des mentors qui vont suivre leurs progressions et les aider dans le temps. Ces événements sensibilisent à l'entrepreneuriat innovant et contribuent fortement à donner l'envie d'agir.

### **>> APPUI AU FINANCEMENT**

L'autre attente importante et vitale des entrepreneurs est le financement de leurs projets, qui est souvent une vraie difficulté, surtout en début de parcours (c'est-à-dire avant d'avoir pu réaliser un premier chiffre d'affaires), et encore plus dans le domaine de l'innovation (synonyme de potentiel, certes, mais aussi de risque). Cette difficulté est encore plus forte en Afrique car les écosystèmes du financement d'amorçage sont souvent absents.

Les incubateurs jouent alors le rôle d'intermédiaires. Ils accompagnent l'entrepreneur dans sa recherche de fonds auprès des banques ou des fonds d'investissements, les aident à monter leurs dossiers pour leur donner toutes les chances de succès, et parfois les accompagnent lors des rendez-vous et au cours des négociations.

### **1.3. Faire le bon choix en tant qu'entrepreneur**

Durant son parcours, un entrepreneur pourra bénéficier des services d'une ou plusieurs structures d'accompagnement selon ses besoins et selon l'offre disponible localement.

Pour intégrer ces structures d'accompagnement, il faut généralement soumettre un dossier, mais le mode d'admission est propre à chaque organisme. Il peut se faire sur un critère purement économique et financier (ex. capacité à louer un bureau) ou sur des critères mixtes (ex. innovation, potentiel de création d'emploi, maturité, etc.).

Pour les structures de type tiers-lieux, les critères d'admission sont beaucoup plus souples et limités à une charte affirmant un certain nombre de valeurs et de règles collaboratives.

De par leur modèle économique et la mission qu'elles remplissent, la plupart des structures d'accompagnement (en dehors des tiers-lieux qui à priori sont moins sélectifs avec leurs clients / bénéficiaires) recherchent en priorité des projets :

- **Attractifs** : en termes d'offre de valeur pour le marché et d'adéquation des compétences du ou des porteurs de projet ;
- **Innovants** : en termes de produits, de service ou de méthode ;
- **Impactants** : en termes de création de valeur, d'impacts sociaux et environnementaux.

Chaque entrepreneur porte un projet unique, tout comme il n'y a pas deux structures d'accompagnement identiques. Il faut prendre le temps d'évaluer les avantages et les inconvénients à rejoindre telle ou telle structure, en fonction des besoins de l'entrepreneur et des services qu'il peut obtenir. En contrepartie, la structure d'accompagnement se réserve aussi le droit d'être sélective afin de s'assurer un taux de réussite maximal.

De nombreuses structures en Afrique de l'Ouest combinent plusieurs services, tels que :

- Un incubateur et un espace de coworking ;
- Un incubateur et un accélérateur ;
- Un incubateur et une pépinière ;
- Un espace de coworking et un FabLab.

Un entrepreneur pourra trouver son intérêt dans ces solutions combinées. Pour les structures d'accompagnement, il s'agit de répondre aux besoins de l'écosystème mais aussi de trouver un modèle économique durable ou rentable. À noter également, les structures d'appui peuvent être généralistes, c'est-à-dire accueillir tout type de projet, quelle qu'en soit la nature ou la thématique, ou au contraire être des structures spécialisées sur une thématique ou un public spécifique.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

<p>Couveuse, incubateur, accélérateur, pépinière, hôtel d'entreprises, FabLab, espace de coworking, startup studio : autant de termes désignant les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Elles répondent aux besoins de l'écosystème et ont chacune un positionnement et donc une offre différenciée.</p>	<p>Les structures d'accompagnement offrent une large gamme de services pour accompagner les entrepreneurs dans leur développement. On attend des incubateurs qu'ils accompagnent les porteurs de projets avec du conseil, des locaux, l'accès à un réseau et à des financements. Les tiers lieux offrent davantage un espace d'innovation et de partage ouvert à tous.</p>	<p>En Afrique de l'Ouest, les structures d'accompagnement ont été initiées à partir des années 2000, comblant certaines lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux et répondant ainsi aux besoins des économies locales de voir émerger des entreprises performantes et innovantes, stimulant le marché et créant des emplois.</p>
---	--	--

## 2. DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET JURIDIQUES VARIÉS

Apporter des services d'accompagnement de qualité est coûteux : salaires des équipes, premières ressources des structures d'accompagnement et condition de leur succès, loyers mensuels des bureaux et espaces disponibles pour accueillir les entrepreneurs, coûts des équipements, connectivité, électricité, matériel informatique, etc. Les incubateurs les plus performants emploient en moyenne 5 à 10 personnes et un chargé d'affaires accompagne généralement 2 à 6 entrepreneurs en simultané. À ces équipes permanentes, peuvent s'ajouter des intervenants ponctuels : experts, mentors, consultants ou formateurs.

Les structures d'accompagnement, au même titre que les entreprises qu'elles accompagnent, doivent trouver leur financement et équilibrer leurs budgets chaque année. Il n'y a pas que les entreprises qui peuvent mettre la clé sous la porte ; nombreuses sont les structures d'accompagnement qui déposent le bilan, faute de moyens. Alors, quel modèle économique est possible ? Quels statuts juridiques sont adaptés ? Il y a en fait de nombreuses formes de structures possibles et existantes à ce jour. Chaque structure d'accompagnement a défini son modèle économique et son régime juridique en fonction de son contexte et de ses ambitions.

### 2.1. Des modèles économiques innovants

Les structures d'accompagnement sont constamment à la recherche de l'équilibre financier : elles doivent trouver un modèle économique qui leur assure développement, croissance et durabilité. La difficulté majeure est qu'elles ont le plus grand mal à se financer auprès de leurs clients directs : les entrepreneurs ! Ces derniers n'ont souvent pas les moyens nécessaires pour faire face à leurs réels frais d'accompagnement.

Il n'y a pas de recette miracle, et comme pour toute entreprise sur le marché, la génération de bénéfices ne peut être immédiate pour une structure d'accompagnement. Il faut plusieurs années pour amortir les investissements consentis au démarrage et la trésorerie engagée pour accompagner efficacement les entrepreneurs clients.

Selon la forme de génération de revenus qu'elles ambitionnent, les structures d'accompagnement optent pour des modèles privés, publics ou mixtes.

>> **Le modèle privé** : classiquement, les revenus proviennent essentiellement des entrepreneurs clients, qu'ils soient en incubation ou dans l'écosystème :

- Versement de loyers pour l'hébergement ;
- Rémunération des services apportés aux entrepreneurs ;
- Vente de services à valeur ajoutée à des tiers : expertises, conseils, formations, organisation d'évènements.

Une autre forme de rémunération tend à se développer en Afrique de l'Ouest : la prise de participation dans le capital des entreprises hébergées, ou la rémunération sur un pourcentage de l'augmentation des revenus de l'entreprise accompagnée. Il s'agit là de partenariats gagnant-gagnant : si l'entreprise améliore ses performances économiques, l'incubateur percevra une partie des bénéfices de cette croissance. Dans le cas de la prise de capital (toujours minoritaire), cela sous-entend que la structure d'accompagnement a une trésorerie suffisante pour se passer « d'argent frais ».

**>> Le modèle associatif :** selon les structures, l'offre peut aller du « tout gratuit » au « tarif aménagé ». Dans ce type de modèle, les subventions peuvent provenir :

- Des grands bailleurs internationaux au titre du soutien au développement économique des pays du Sud (l'initiative infoDev de la Banque Mondiale, le Programme Afric'innov de l'Agence Française de Développement, le Programme d'appui à l'entrepreneuriat de l'Organisation Internationale de la Francophonie, l'Initiative Partnering to Accelerate Entrepreneurship – PACE – de l'USAID, le programme Boost Africa de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Européenne d'Investissement) ;
- Des bailleurs privés : engagement des entreprises au titre de leur responsabilité sociale (ex. Orange) ou dans le cadre de programmes de mécénat de compétences (ex. Deloitte) ;
- Des budgets d'universités : au titre de la formation ou de la recherche (ex. 2iE au Burkina Faso, IAM au Sénégal) ;
- Plus rare mais existant, des collectivités : au titre du développement du territoire (ex. la mairie d'Abomey-Calavi subventionne l'incubateur UAC Startup Valley au Bénin et 3 autres mairies béninoises lui ont octroyé des terres).

**>> Le modèle mixte :** les entrepreneurs-clients étant souvent peu solvables et présentant des risques, les subventions étant elles-mêmes rares, aléatoires et généralement limitées dans le temps, le modèle mixte apparaît comme le plus répandu en Afrique de l'Ouest. Il s'agit de combiner les sources de revenus comme énoncées dans les modèles privés et publics.

Dans le contexte ouest-africain, pour nombre de fondateurs de structure d'accompagnement, en particulier d'incubateurs, ces derniers ne peuvent être rentables, et ne le seront sans doute jamais, et leur finalité est donc le plus souvent à but non lucratif. Selon nombre d'entre eux, ils conduisent en réalité une mission de service public. Ils sont donc constamment à la recherche de partenaires financiers pour les appuyer dans leurs actions, tout en limitant les risques en diversifiant leur modèle économique par des actions rémunérées.

**Figure 9. Exemples de génération de revenus possibles pour une structure d'accompagnement**

TYPE DE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT	EXEMPLE DE REVENUS POSSIBLES	CARACTÉRISTIQUES
Espace de coworking	Location d'un espace de travail équipé : bureau et/ou salle de réunion	<p>Le coût sera fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la période et la fréquence (jour, semaine, mois, trimestre, etc.) ;</li> <li>• la position : en open space ou bureau fermé ;</li> <li>• des services associés : secrétariat, ordinateur, impression, documentation, événements, etc.</li> </ul>
Incubateur	Prestation d'accompagnement par un mentor	<p>Le coût sera fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la fréquence d'intervention ;</li> <li>• du niveau d'expertise ;</li> <li>• de la localisation de l'expert, etc.</li> </ul> <p>Le financement peut être couvert par l'entrepreneur mais il n'a souvent pas la capacité de payer lui-même ce service. Parfois, les mentors agissent pro bono, mais le plus souvent l'incubateur aura identifié des partenaires pour financer ce volet.</p>
	Prélèvement d'un pourcentage sur la croissance du chiffre d'affaire de l'entreprise incubée	Le revenu sera fonction du chiffre d'affaires généré par l'entreprise. Lorsque la croissance est nulle, l'incubateur ne touche rien.
Accélérateur	Prise de participation au capital de la start-up	<p>L'investissement sera fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la valeur de la start-up au moment du deal ;</li> <li>• du pourcentage de participation négocié.</li> </ul> <p>Dans tous les cas, l'entrepreneur reste majoritaire au capital. L'accélérateur pourra revendre ses parts ultérieurement et valoriser (ou non !) son investissement en fonction de la performance réelle de la start-up sur le marché.</p>

## **2.2. Des statuts juridiques diversifiés**

Autre point stratégique, et qui conditionne la réalité des structures d'appui : leur régime juridique. À retenir : tout est possible ! La structure peut être :

- Créée par une seule personne ou plusieurs fondateurs ;
- Une émanation d'une entité : école, université, centre de recherche, ONG, collectivité (plus rare en Afrique de l'Ouest).

Ainsi, la forme juridique peut être :

- Public-privé ;
- Privé ;
- Public.

On retrouve toutes ces formes juridiques dans le panorama des structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest, mais c'est le statut juridique associatif à but non lucratif qui est le plus fréquent.

## BOX 7. ZOOM SUR LA GOUVERNANCE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

**>> Une gouvernance mixte :** le CTIC, incubateur numérique au Sénégal, a été créé en 2011. Il a su jouer un véritable rôle de locomotive au profit de l'écosystème numérique sénégalais, avec la force d'une gouvernance mixte réunissant des institutions publiques sénégalaises, des fédérations professionnelles, des grands groupes privés (tels que Orange). Suivant son modèle, et avec l'impulsion forte d'Orange, se sont créés des incubateurs tels que CIPMEN au Niger en 2013, Createam au Mali en 2015 ou encore Saboutech en Guinée en 2016.

**À noter :** malgré leur présence effective au conseil d'administration, il n'y a pas d'interférence des instances publiques dans la gestion opérationnelle de l'incubateur.

**>> Une gouvernance privée :** créée en 2008 pour sensibiliser au code et transformer les jeunes ghanéens en créateurs de logiciels, la « Meltwater School of Technology » (MEST) collectionne les success stories d'entrepreneurs. Le modèle de MEST ? De la formation intensive aux langages informatiques et d'innombrables sessions d'entrepreneuriat aux côtés d'experts venus du monde entier. Son fonctionnement ? 100 % privé, l'incubateur est entièrement financé par la multinationale américaine Meltwater, qui est à l'initiative de la création de cette structure d'accompagnement et qui fait bénéficier de son réseau international les jeunes entrepreneurs ghanéens. Forte de son succès, MEST a également ouvert des bureaux en Afrique du Sud et au Nigéria.

**À noter :** ce modèle de gouvernance est le plus largement répandu en Afrique de l'Ouest, qu'il

soit porté par des acteurs de la société civile ou des acteurs privés. Les résultats dépendent largement des capacités humaines et financières engagées.

**>> Une gouvernance publique :** le PIPHE-SA, littéralement le projet de création et de mise en place d'incubateur, de pépinière et d'hôtel d'entreprises dans le secteur agroalimentaire, a été lancé fin 2017 par le Gouvernement du Burkina Faso. Il est piloté par l'Agence de Financement et de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (AFP-PME), sous l'égide du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et de l'Artisanat. Le PIPHE-SA a pour ambition d'accompagner les créateurs d'entreprises du secteur agroalimentaire afin de leur apporter une solution aux contraintes liées au coût élevé des facteurs de production, à l'accès à la technologie, au financement et au marché devenu de plus en plus concurrentiel. Cette structure d'accompagnement publique répond aux objectifs du Plan National de Développement Économique et Social (PNDES), à savoir « dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et les emplois » et « développer un secteur industriel et artisanal compétitif, à forte valeur ajoutée et créateur d'emplois décents ».

**À noter :** la plupart des modèles 100 % publics initiés dans la région Ouest Africaine ont échoué ou n'ont pas encore produit de résultats significatifs ; leurs positionnements et orientations politiques, les équipes de gestion composées de fonctionnaires éloignés du contexte privé ainsi que la bureaucratie sont des facteurs qui ont contribué à ces échecs.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

<p>Le panorama des structures d'accompagnement montre une grande diversité des modèles de gouvernance et des formes juridiques possibles. En Afrique de l'Ouest, le modèle associatif à but non lucratif est le plus fréquemment rencontré.</p>	<p>Les structures d'accompagnement doivent faire preuve d'innovation pour pérenniser leur modèle économique, parce que le plus souvent, leurs clients que sont les entrepreneurs, n'ont pas la capacité de payer (du moins en totalité) pour la multiplicité des services dont ils ont besoin.</p>	<p>La définition du modèle économique est fonction du statut de la structure d'accompagnement et du positionnement dans l'écosystème. Les sources de revenus peuvent être multiples et évoluer. Comme toute entreprise, il s'agit d'étudier son marché avant de se lancer. Nombre de structures n'ayant pas trouvé le bon modèle économique ferment leurs portes.</p>
---	--	---

### 3. DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT SPÉCIALISÉES

Les structures d'accompagnement peuvent être généralistes, c'est-à-dire promouvoir l'entrepreneuriat par tous, dans tous les secteurs. De plus en plus, elles tendent cependant à se spécialiser pour cibler :

- Un segment de clientèle en particulier : les femmes, les jeunes, les diplômés de l'enseignement supérieur, etc. ;
- Un secteur : l'agro-alimentaire, la santé, le numérique, etc. ;
- Une thématique : la promotion de l'entrepreneuriat social, la lutte contre les changements climatiques, etc. ;

La spécialisation de la structure d'accompagnement lui permet de définir une offre d'accompagnement plus affinée, répondant directement aux besoins spécifiques de la cible. Il s'agit aussi de mobiliser des partenaires de l'écosystème investis sur ces questions en priorité, et ainsi de former un réseau d'experts thématiques. Enfin, dès qu'il s'agit d'innovation de produits, domaine pour lequel il est nécessaire d'investir dans des laboratoires, ou d'identifier les partenaires pouvant mettre leurs équipements à disposition, pour prototyper et tester les produits, la spécialisation thématique de la structure d'accompagnement permet de mobiliser et mutualiser plus efficacement les ressources disponibles.

#### 3.1. Accompagner la croissance numérique

Le continent africain a surpris par sa spectaculaire croissance des usages du mobile (pénétration du mobile la plus rapide au monde : 0 % en 2000 et 75 % en 2016, 350 millions de smartphones sur le continent<sup>7</sup>) et son avance sur certains services en ligne (ex. paiement par téléphone mobile : 122 millions de comptes actifs (90 jours) en Afrique subsaharienne, 57 millions en Afrique de l'Ouest. Ces services, en particulier ceux relatifs à l'argent mobile, continuent à se développer rapidement en Afrique de l'Ouest : le nombre de comptes associés à des services financiers mobiles enregistrés dans la région a atteint les

104,5 millions en 2017, ce qui représente par rapport à 2016, une augmentation de 20,9%<sup>16</sup>). Aussi, les start-up et entreprises technologiques africaines se multiplient et montent en puissance ces dernières années. Souvent à leurs côtés : les incubateurs.

Au Sénégal, au Ghana, au Niger, ou au Bénin notamment, les structures de soutien à l'innovation sont souvent en première ligne pour aider les entrepreneurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et des technologies mobiles à créer de la valeur.

De nouvelles solutions voient le jour dans les domaines de l'agriculture, de la santé, du commerce, de la banque et de l'éducation et souvent avec un fort impact.

## BOX 8. EXEMPLES DE START-UP BASÉES SUR DES SOLUTIONS DIGITALES

### E-santé

**Djantoli** (Mali et Burkina Faso) : surveillance sanitaire à distance des enfants, via le travail d'agents de médiation sanitaire et l'utilisation d'une application mobile dédiée permettant de créer un carnet de santé électronique pour la collecte et la transmission des données sanitaires aux soignants.

### E-agriculture

**Esoko** (Ghana) : offre aux agriculteurs un accès aux nouvelles technologies et facilite leur inclusion financière pour améliorer leur productivité. Esoko déploie des outils web et mobiles, dont une plateforme de communication (sms et voix) pour aider les agriculteurs dans la gestion de leurs exploitations.

### E-commerce

**Coin Afrique** (Afrique francophone) : plateforme web et mobile de petites annonces, simple et gratuite pour connecter vendeurs et acheteurs, qu'ils soient particuliers ou professionnels, pour acheter ou vendre des produits neufs ou d'occasion.

### E-education

**Prepclass** (Nigéria) : plateforme de mise en relation entre étudiants et professeurs. Les profils des professeurs sont étudiés et validés par la start-up qui leur offre une source de revenus supplémentaire et garantit aux étudiants un soutien scolaire de qualité.

## BOX 9. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LES TIC

- **Etrilabs** au Bénin
- **IDEA** au Nigéria
- **MEST** au Ghana

### 3.2. Contribuer au développement de la fintech

La fintech, consistant à appliquer les nouvelles technologies dans le domaine de la finance, devrait enregistrer une croissance extrêmement rapide dans les années à venir en Afrique, et peser près de 3 milliards de dollars en 2020 contre 200 millions de dollars aujourd'hui<sup>28</sup>.

En 2030, selon Bill Gates, deux milliards d'individus dans le monde utiliseront leurs téléphones mobiles pour épargner, emprunter et effectuer des paiements<sup>29</sup>. En Afrique, le mobile est devenu un outil puissant d'inclusion financière. Le continent est même très en avance par rapport à d'autres régions du monde dans le domaine des technologies financières avec environ 100 millions d'utilisateurs de portefeuilles électroniques. Les Africains représentent ainsi environ la moitié (57,6 %) de tous les portefeuilles mobiles dans le monde<sup>28</sup>.

#### **M-PESA, le pionnier de la fintech en Afrique**

L'histoire de la fintech a commencé en 2007 en Afrique, avec le lancement de M-Pesa, le service de paiement et de transfert d'argent par téléphone portable introduit par l'opérateur de téléphonie mobile kenyan Safaricom. C'est la première fois qu'une entreprise de télécommunication, en s'appuyant sur son propre réseau et sa propre infrastructure, permettait à ses clients de s'échanger de l'argent sans passer par un compte en banque. Aujourd'hui, 75 % des adultes kenyans règlent toutes leurs factures de la vie courante directement via l'application M-Pesa : frais de scolarité, factures d'électricité et même de simples courses en taxi<sup>29</sup>. Selon Safaricom, M-Pesa a permis de générer quelques 860000 emplois et environ 1 milliard de dollars d'activité économique et a contribué à hauteur de 6,5 % au PIB du Kenya<sup>30</sup>. Le succès de M-Pesa est désormais un cas d'école, et tous les grands opérateurs du continent lui ont rapidement emboîté le pas.

Grâce aux fintechs, le mobile est devenu un formidable vecteur d'inclusion financière et sociale. Même sans infrastructures bancaires, au fin fond des campagnes, avec un téléphone mobile, il est possible de recevoir de l'argent, d'en verser, d'accéder à des services conçus pour répondre à des besoins spécifiques et dans tous les domaines : agriculture, santé, éducation... Les start-up africaines spécialisées dans la fintech déploient des outils numériques permettant de créer des profils de crédit pour les personnes autrefois « non-bancarisées », de fournir de l'électricité aux foyers ruraux et même d'utiliser l'intelligence artificielle pour diagnostiquer les problèmes de santé à distance.

## BOX 10. EXEMPLES DE START-UP DE LA FINTECH

**Afrimarket** (France, vers la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Mali, le Cameroun, le Bénin) : propose le premier transfert d'argent « cash-to-goods », autrement dit l'utilisation d'une technologie de pointe pour la diaspora africaine, lui permettant de régler directement toutes les dépenses de santé, de scolarité et de nourritures de proches en Afrique, depuis l'étranger grâce à un système de bons d'achats.

**Interswitch** (Nigéria) : start-up BtoB spécialisée dans les services de paiement. Sa plateforme traite l'essentiel des transactions financières électroniques entre banques, entreprises et institutions au Nigéria. Interswitch est le propriétaire de :

- Verve, la carte de paiement la plus utilisée au Nigeria ;
- Quickteller, une plateforme de paiement en ligne ;
- Retailpay, une plate-forme de gestion d'entreprise mobile ;

- Smartgov, une infrastructure de gestion d'identité et de paiement électronique pour les gouvernements des États.

**BitPesa** (Nigéria, Ghana, Sénégal, République Démocratique du Congo, Kenya, Ouganda, Tanzanie) : plateforme numérique de transfert d'argent qui tire parti de la technologie blockchain pour réduire les coûts et accélérer les paiements des entreprises à destination et en provenance des marchés africains.

**MaTontine** (Sénégal) : plateforme numérique de services financiers. MaTontine innove en numérisant les épargnes traditionnelles (tontines) ; de plus, en permettant aux utilisateurs de construire des scores de crédit au fil du temps, la start-up leur permet d'accéder à d'autres services financiers, tels que des petits prêts et des assurances.

Encore peu de structures d'accompagnement sont spécialisées dans le secteur de la fintech exclusivement, mais celles dédiées au numérique ont une grande partie de leurs portfolios de start-up actives dans la fintech. Aussi, de plus en plus de banques s'intéressent aux start-up du secteur, notamment pour leurs solutions favorisant l'inclusion financière considérant le très faible taux de bancarisation en Afrique de l'Ouest, estimé à seulement 15 % de la population avec des disparités importantes entre les territoires<sup>31</sup>. Pour se rapprocher d'elles ou favoriser leurs éclosions, elles demandent aux incubateurs de monter des programmes dédiés dans ce secteur (voir des exemples concrets en annexes 15 et 16).

## BOX 11. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LA FINTECH

- **Africa Fintech Foundry** au Nigéria ;
- **Paxful blockchain incubator hub** au Nigéria.

Derrière la dynamique de la fintech africaine se cachent les acteurs du capital-risque bien décidés à tirer profit de cette nouvelle manne. L'inclusion financière a représenté 45 % des investissements réalisés en Afrique en 2017 par les Venture Capitalist, incluant la fintech à hauteur de 21 % du financement total (soit 118 millions de dollars<sup>4</sup>).

### **3.3. Favoriser l'éclosion de projets pour une croissance verte**

L'Afrique subsaharienne compte aujourd'hui moins d'un milliard d'habitants mais en comptera, en 2050, 2,5 milliards<sup>32</sup>. Les chiffres sont particulièrement frappants dans le cas du Nigéria : d'ici 2050, sa population devrait atteindre les 400 millions d'habitants, faisant du Nigéria le quatrième pays le plus peuplé au monde<sup>33</sup>. Sa population dépassera alors celle des États-Unis.

Cette croissance démographique va s'accompagner de défis majeurs à relever, et particulièrement dans le domaine de l'environnement : comment créer les conditions d'une agriculture durable, trouver des solutions au recyclage des déchets et à l'assainissement dans les villes et donner accès au plus grand nombre à de l'énergie propre ?

Dans le domaine de l'énergie, la demande explose en flèche à mesure que les classes moyennes africaines émergent, avec des besoins nouveaux en énergie à satisfaire. À ce jour, le taux d'électrification de l'Afrique de l'Ouest est encore le plus bas au monde (le taux d'accès à l'électricité dans l'espace CEDEAO est inférieur à 40 % avec une moyenne de 8 % en milieu rural<sup>34</sup>). Malgré la croissance de la production de 70 % en 10 ans, dont 2/3 de renouvelables, il y a besoin d'un rythme d'investissement 10 fois supérieur pour répondre à la demande insatisfaite et à la croissance à venir : au rythme actuel, en 2030, 50 % de la population africaine sera toujours sans électricité<sup>7</sup>.

Aussi, de plus en plus d'entrepreneurs africains se mobilisent pour apporter des solutions pour une croissance verte. Certaines structures d'accompagnement se sont focalisées sur ce type de projet à fort impact environnemental, dont les composantes techniques nécessitent souvent de grands moyens à investir en R&D et une expertise pointue.

## BOX 12. EXEMPLES DE START-UP FAVORISANT UNE CROISSANCE VERTE

**BioPhytoCollines** (Bénin) : l'entreprise promeut une agriculture responsable par la production et la commercialisation d'engrais organiques et de bio pesticides 100 % naturels.

**Clean Team** (Ghana) : loue des toilettes mobiles pour les familles à faibles revenus, non connectés aux égouts ou qui ne disposent pas d'une fosse septique. Les ménages paient de façon hebdomadaire et leurs déchets sont collectés chaque semaine dans des conteneurs scellés.

**Lumos Global** (Nigéria, Côte d'Ivoire) : fournisseur d'énergie solaire hors réseau, offrant aux foyers et aux petites entreprises un moyen simple et abordable de payer l'énergie solaire en petites

tranches (pay as you go) en s'associant avec des opérateurs de téléphonie mobile.

**Toyola Energy** (Ghana, Togo) : cible les ménages urbains défavorisés en mettant à leur disposition des fourneaux à biomasse économes en énergie, réduisant jusqu'à 50 % la consommation de carburant, la pollution de l'air intérieur et les gaz à effet de serre.

**Coliba** (Côte d'Ivoire) : propose aux usagers africains une solution technologique intelligente pour collecter leurs déchets plastiques. Les utilisateurs ont la possibilité d'en tirer profit (argent, matériels de tri d'ordures, kits scolaires) et la start-up revalorise ensuite les déchets plastiques.

## BOX 13. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT POUR UNE CROISSANCE VERTE

- **2iE** au Burkina Faso
- **Climate Innovation Center** au Ghana
- **Energy Generation** au Togo

#### **BOX 14. ZOOM SUR LE CLIMATE INNOVATION CENTER AU GHANA**

Le « Climate Innovation Center » au Ghana est l'un des huit centres pour l'innovation climatique au monde déployés dans le cadre du Programme de Technologie Climatique de la Banque Mondiale.

Initié en 2015, ce centre est géré par un consortium comprenant le Collège universitaire Ashesi, Ernst and Young, la SNV et l'Université des Nations Unies. Il s'agit d'un incubateur promouvant le développement des entreprises en faveur de l'économie verte. Il s'agit d'identifier et de soutenir des entrepreneurs pionniers en matière de solutions adaptatives et d'atténuation aux problèmes de changements climatiques au Ghana.

Les cinq secteurs thématiques ciblés sont :

- Énergie solaire
- Efficacité énergétique

- Gestion des déchets
- Agriculture intelligente face au climat
- Gestion de l'eau et purification

L'incubateur offre une gamme complète de services : conseil, formation, appui au développement du marché, accès à des installations pour tester les innovations, ainsi qu'un financement d'amorçage pour valider une preuve de faisabilité.

Le Climate Innovation Center agit en tant que point focal national, coordonnant les efforts locaux de promotion des technologies vertes permettant de lutter contre les dérèglements climatiques.

### **3.4. Encourager l'entrepreneuriat social et solidaire**

De nombreux pays d'Afrique de l'Ouest sont classés parmi les plus pauvres du monde. Tandis que les aides publiques internationales se concentrent surtout sur les situations d'urgence ou le soutien de grands programmes d'investissements structurels, les petites initiatives économiques locales qui peuvent contribuer à trouver des solutions aux besoins sociaux et sociétaux ont du mal à trouver des points d'appuis.

Mais les situations difficiles de ces pays peuvent aussi être envisagées non pas comme des contraintes, mais comme des opportunités et des sources d'innovation frugale, c'est-à-dire d'innovations nécessitant très peu de moyens pour leur mise en œuvre, et qui pourront même s'exporter à l'extérieur des frontières et jusque dans les pays développés. C'est le message et la philosophie portés par les entrepreneurs sociaux.

Une entreprise sociale est une entreprise dont les objectifs sont doubles : être rentable et réaliser la mission sociale qu'elle s'est fixée. Si le concept « d'entrepreneuriat social » est répandu sur d'autres continents tels que l'Europe, il s'ignore encore trop souvent en Afrique de l'Ouest. Et pourtant l'esprit entrepreneurial de cette région du monde n'est plus à démontrer et en y regardant de plus près, on se rend compte que la majorité de ses entrepreneurs créent des entreprises pour résoudre un problème social ou environnemental. L'entrepreneuriat social prend donc tout son sens en Afrique de l'Ouest.

Cependant, allier projet à vocation généreuse et sociétale, peu consommateur de ressources ou limitant ses ressources à celles disponibles localement, et impératif économique pour être capable de passer à l'échelle et assurer sa pérennité, n'est pas si simple. L'accompagnement des entrepreneurs sociaux et la structuration d'un écosystème favorable à leur développement sont plus que jamais nécessaires.

## BOX 15. EXEMPLES DE START-UP AVEC UN FORT IMPACT SOCIAL

### Energie :

**PEG Africa** (Ghana) : compagnie de distribution de panneaux solaires dans les communautés rurales et péri-urbaines d'Afrique de l'Ouest. L'entreprise fonctionne sur la base d'un paiement quotidien par les utilisateurs (moins de 50 centimes par jour), qui en deviennent propriétaires une fois le système payé dans son intégralité.

### Santé :

**NEST** (Sénégal) : réseau médical sénégalais composé d'un plateau pédiatrique et d'une maternité, proposant un suivi complet de la femme et de l'enfant en bas âge. L'entreprise offre des services de qualité à prix modérés et s'adresse ainsi prioritairement aux classes moyennes. Le modèle de services privilégie l'accueil et l'écoute des patients.

**TINKISSO** (Guinée) : l'entreprise sociale impulsée par l'ONG Antenna s'est spécialisée dans la production locale de flacons de désinfectant chloré et fournit ainsi un moyen de potabiliser l'eau à domicile à moindre coût.

### Education :

**ENKO Education** (Panafricain) : ambitionne de structurer l'un des plus larges réseaux de lycées privés en Afrique subsaharienne, en portant une attention particulière aux pays d'Afrique francophone. Enko donne accès à une formation renommée et de grande qualité en vue de faciliter l'accès aux universités internationales. L'offre s'adresse principalement aux classes moyennes intermédiaires et supérieures, avec un positionnement compétitif par rapport aux lycées internationaux en Afrique (le modèle d'Enko permet de diviser les frais de scolarité par quatre).

**SolarPak** (Côte d'Ivoire) : pour pallier le manque d'électricité dans les zones rurales de Côte d'Ivoire, SolarPak a créé et mis sur le marché des sacs à dos munis de panneaux solaires, qui permettent d'alimenter une lampe pour continuer d'étudier une fois la nuit tombée.

## BOX 16. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉES À L'IMPACT SOCIAL

- **Co-Creation-Hub** au Nigéria
- **La Fabrique** au Burkina Faso
- **Makesense** au Sénégal

### 3.5. Stimuler l'entrepreneuriat agricole et l'agrobusiness

Le secteur agricole est particulièrement stratégique sur le continent africain, représentant en moyenne 65 % des emplois (200 millions d'agriculteurs<sup>7</sup>) et 35 % du PIB. L'agriculture africaine n'a pas toujours été considérée comme digne d'intérêt. Mais une nouvelle dynamique apparaît, avec une aspiration de retour à la terre qui émerge, combinée à un rééquilibrage des politiques agricoles (surtout depuis 2008 et les émeutes de la faim<sup>7</sup>).

De plus en plus d'entrepreneurs y voient des opportunités d'affaires, et imaginent de nouveaux modèles économiques pour lancer leurs entreprises. Cependant, les défis associés à la conduite d'entreprises de l'agrobusiness (dérèglements climatiques, approvisionnement saisonnier, risques réglementaires, risques de marché, droit foncier, etc.) sont beaucoup plus nombreux que pour d'autres activités, et peuvent fragiliser la pérennité des entreprises. Il s'agit donc de lever ces contraintes et enjeux spécifiques du domaine agricole et agroalimentaire avec un accompagnement spécifique. Ainsi, certaines structures d'accompagnement ont spécialisé leur offre de services sur ces métiers.

Il existe différents types de modèles d'incubateurs agrobusiness : ceux rattachés à l'université et à la recherche, ceux intégrant les acteurs de toute une chaîne de valeur, ceux intégrant des transferts de technologie, etc. Chacun possède son mode de gouvernance et sa stratégie propre, avec des résultats qui en découlent.

À noter, les entrepreneurs évoluant dans l'agrobusiness ont besoin de compétences techniques spécifiques. Certaines notions comme les chaînes de valeur, les certifications, les réglementations, les normes, ou encore les questions de traçabilité sont propres à ces entreprises et nécessitent un appui spécifique. Aussi, les entreprises agricoles ou agroalimentaires ont des contraintes budgétaires et financières particulières, notamment en raison de la saisonnalité fréquente de leurs cycles d'approvisionnement et de production. Le financement de ces entreprises requiert donc le recours à des solutions adaptées.

## BOX 17. EXEMPLES DE START-UP DANS L'AGROBUSINESS

**FasoPro** (Burkina Faso) : développe des produits de grande consommation à base d'insectes africains : chenilles et criquets. De la collecte à la vente, l'entreprise structure toute une filière et met sur le marché des produits sains et nutritifs.

**Le Fermier du Denguelé de Côte d'Ivoire (FDCI)** (Côte d'Ivoire) : par sa production agro-industrielle d'œufs et surtout celle de poussins d'un jour et d'aliments composés, FDCI constitue un véritable moteur dans le développement d'une aviculture rationnelle dans le quart nord-ouest de la Côte d'Ivoire.

**La Laiterie du Berger** (Sénégal) : la seule entreprise sénégalaise à fabriquer des produits laitiers à partir de lait frais local, collecté auprès de plus de 800 éleveurs de la zone de Richard Toll, au nord du Sénégal. L'entreprise s'engage à construire une filière sénégalaise plus forte, avec un élevage plus productif, en mesure d'approvisionner le marché local.

**Bayseddo** (Sénégal) : plateforme numérique qui met en relation des agriculteurs qui ont des terres et qui sont en besoin de financement à des particuliers qui veulent investir dans l'agriculture, en achetant des actions agricoles à durée limitée.

## BOX 18. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'AGRO-BUSINESS

- **MBCAfrica** au Ghana
- **Wennovation Hub** au Nigéria (« Agri-Tech Incubation Programme »)
- **Yesaal AgriHub** au Sénégal

### 3.6. Impulser l'entrepreneuriat des femmes

De plus en plus d'initiatives privées de soutien à l'entrepreneuriat féminin apparaissent sur le continent africain. Implémentées par des structures d'accompagnement ou des réseaux de femmes chefs d'entreprises, ces initiatives visent à rééquilibrer la donne dans un domaine qui reste très masculin, et à travailler à un entrepreneuriat plus inclusif. Alors que de nombreuses études économiques soulignent l'importance du rôle des femmes dans le développement, la Banque Mondiale affirme que le taux de l'entrepreneuriat féminin est plus élevé en Afrique que dans toute autre région du monde. En 2014, 25 % d'entre elles ont monté une entreprise<sup>35</sup>. Malgré cela, les obstacles qui poussent les femmes africaines vers la marginalisation économique sont légion<sup>36</sup> :

- Inégalités de scolarisation entre les filles et les garçons : en Afrique, près de 28 millions de filles âgées de 6 à 15 ans sont toujours privées d'éducation aujourd'hui<sup>37</sup> et la probabilité qu'une fille ne soit pas scolarisée est 57 % plus élevée que la même probabilité pour un garçon, cet écart atteignant même 83 % au lycée<sup>38</sup> ;
- Accès plus limité aux capitaux et aux actifs : près de 70 % des PME détenues par des femmes dans les pays en développement sont exclues par les établissements financiers ou ne sont pas en mesure de recevoir des services financiers assortis de conditions adéquates pour satisfaire leurs besoins<sup>20</sup>. À titre d'exemple, en Ouganda, 38 % des sociétés enregistrées appartiennent à des femmes mais seulement 9 % des facilités financières leur sont accordées. Il en est de même au Kenya, où 48 % des micro et petites entreprises, contrôlées par des femmes, ne recueillent que 7 % du total des crédits consentis selon le Groupe Banque Mondiale ;
- Discriminations d'ordre juridique (notamment en matière de droit foncier, privant les femmes des actifs demandés en garantie des prêts<sup>39</sup>) ;
- Normes sociales qui poussent les femmes à se diriger vers des secteurs d'activité moins lucratifs ou à consacrer plus de temps et d'argent aux tâches domestiques, à la santé et l'éducation de leurs enfants, au détriment de leur propre activité.

Peu de gens le savent : 41 % de femmes entreprennent au Nigéria contre 10 % aux États-Unis<sup>40</sup>.

### BOX 19. EXEMPLES DE START-UP CRÉÉES PAR DES FEMMES

**KEA Medicals Pharmaceuticals & Technologies** (Bénin) : Arielle Ahouansou, médecin béninoise, est la créatrice de la carte d'Identité Médicale Universelle (IMU). La plateforme KEA Medicals, disponible sur Internet et via son application, permet de centraliser les informations médicales d'un patient sur une base de données en ligne, accessible aux hôpitaux et aux médecins, où qu'ils soient. L'utilisateur se crée un compte et répond à plusieurs questions concernant son groupe sanguin, ses antécédents médicaux, ses allergies, s'il est atteint d'une maladie et les personnes à contacter en cas d'urgence.

**ApiAfrique** (Sénégal) : Marina Gning est la créatrice de la marque ApiAfrique qui conçoit, fa-

brique et distribue des produits d'hygiène, sains, éco-friendly et esthétiques, pour préserver la santé, réduire les déchets et faciliter la vie des femmes au Sénégal et en Afrique de l'Ouest. A ce jour, les produits disponibles sont des serviettes hygiéniques réutilisables et des couches lavables haut de gamme, fabriquées au Sénégal.

**TalentBase** (Nigéria) : Chika Uwazie est la fondatrice de TalentBase, qui propose aux PME africaines de simplifier et d'organiser leurs processus RH grâce à un logiciel de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'automatiser à la fois la gestion de la paie et les performances des collaborateurs.

## BOX 20. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉES AUX FEMMES

- **Innov'up** au Togo
- **iSpace** au Ghana
- **Jjiguene Tech Hub** au Sénégal

### 3.7. Cibler les diplômés de l'enseignement supérieur et les chercheurs

Les incubateurs d'universités ou de la recherche publique, sont des concepts qui se développent progressivement en Afrique. Transformer les idées d'étudiants ou de scientifiques en projets d'entreprises à forte valeur ajoutée et générateurs d'emplois, introduire l'innovation dans les économies nationales pour participer à la compétitivité mondiale : voilà ce qu'ambitionnent ces programmes et structures issues ou en lien avec le monde académique. Les incubateurs d'universités ou de la recherche publique sont des concepts qui se développent progressivement en Afrique.

Le soutien de projets à forte dimension technologique ou d'innovations de rupture demande des accompagnements et des moyens particuliers. Au risque de la création d'entreprise s'ajoute celui lié à l'innovation, et le temps de mise en œuvre entre l'idée et la faisabilité commerciale est souvent plus long que dans des domaines plus classiques et éprouvés, car il faut procéder à la preuve du concept : développer des prototypes, tester en grandeur nature, et parfois même faire de la pédagogie aux clients et partenaires car les changements de consommation ou de pratiques ne vont pas de soi. En contrepartie, le retour sur investissement peut être très important : avec un brevet qui protège sa technologie, l'entreprise peut être en position de monopole d'exploitation et/ou toucher des royalties en concédant une partie des droits de propriété intellectuelle.

## BOX 21. EXEMPLE DE START-UP VALORISANT DES PRODUITS DE LA RECHERCHE

**InnoFaso** (Burkina Faso) : se donne pour mission de rendre accessible et de satisfaire les besoins du Burkina Faso en produits de traitement et de prévention de la malnutrition. InnoFaso produit notamment le Plumpy'Nut® dans ses usines. Il s'agit du premier aliment prêt à l'emploi destiné au traitement de la malnutrition aiguë sévère, qui a été développé conjointement par l'entreprise Nutri-set et le centre de recherche IRD.

**Cycle Farms** (Ghana, France) : société spécialisée dans l'alimentation animale à base d'insectes. Grâce à son centre R&D français et son usine au Ghana, Cycle Farms commercialise ses produits, Cycle Feed, auprès des pisciculteurs africains. En France, Cycle Farms propose de nouvelles technologies afin d'améliorer les rendements des productions d'insectes.

## BOX 22. EXEMPLES DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉES AUX JEUNES DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET AUX CHERCHEURS

- **2iE** au Burkina Faso
- **UAC Start-up Valley de l'Université d'Abomey Calavi** au Bénin
- **TD4PAI** au Nigéria

La spécialisation peut également concerner des secteurs comme la culture, le tourisme, les big data, les biotechnologies, la santé, les médias, ou encore le e-commerce. Il faut avant tout être certain que le positionnement de la structure d'accompagnement réponde bien à un marché.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Une structure d'accompagnement peut être généraliste ou spécialisée sur une thématique, un secteur d'activité voire un segment de clientèle.

Les structures d'accompagnement généralistes favorisent la créativité et l'esprit d'entreprendre en répondant aux larges besoins des entrepreneurs, surtout au démarrage de leurs activités.

La spécialisation d'une structure d'accompagnement lui permet de déployer une offre d'accompagnement et de services adossés plus pointus, en mobilisant précisément les experts de l'écosystème dans cette thématique ou ce secteur.





PARTIE III

COLLABORER

# COLLABORER AVEC LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT EN AFRIQUE DE L'OUEST : POURQUOI ET COMMENT ?

L'objectif de cette partie est de constater l'essor rapide des structures d'accompagnement sur le continent africain et d'analyser les tendances actuelles, notamment en Afrique de l'Ouest. Il s'agit également d'avoir quelques clés pour évaluer au cas par cas leur professionnalisme et donc l'opportunité de collaborer avec elles. Les attentes sont très diverses selon le profil du partenaire et cette partie explique ce que l'on peut être en droit d'attendre d'un partenariat avec une structure d'accompagnement. Ces dernières ont des spécificités qu'il est important de comprendre en amont. Enfin des exemples concrets de collaboration sont proposés afin d'inspirer les acteurs pour s'engager.

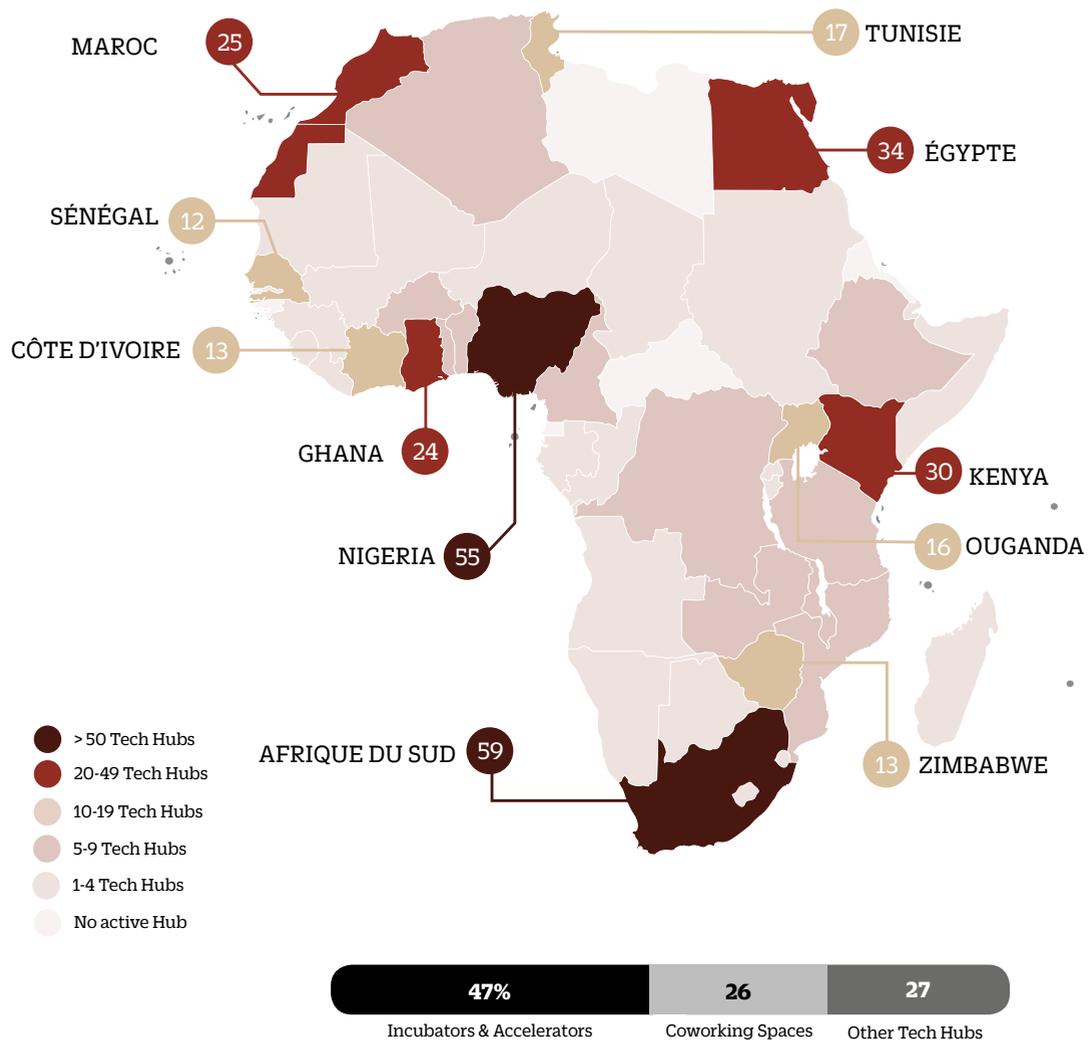
## 1. IDENTIFIER LES ACTEURS QUI ACCOMPAGNENT L'ENTREPRENEURIAT DE CROISSANCE

Pour collaborer avec les incubateurs, encore faut-il les identifier et les connaître. Dans un écosystème encore peu mature et donc en constante évolution, ce n'est pas toujours chose aisée. Le nombre de structures d'accompagnement évolue rapidement (certaines se créent alors que d'autres disparaissent), le positionnement des incubateurs est en constante définition (spécialisation par secteur d'activité, par région, par méthode d'accompagnement ...) et les structures ont finalement des degrés de maturité très différents d'un incubateur à l'autre. Alors, comment identifier, connaître et évaluer les structures d'accompagnement lorsqu'on cherche à créer de nouvelles collaborations ?

### 1.1. Panorama en Afrique

**Le constat est clair** : les structures d'accompagnement sont de plus en plus nombreuses sur le continent et sont présentes dans presque tous les pays. En 2018, le programme Ecosystem Accelerator de la GSMA (qui représente près de 800 opérateurs et constructeurs de téléphonie mobile à travers 220 pays du monde) en a dénombré 442 sur le continent africain<sup>6</sup>, en majorité des structures de type incubateurs et accélérateurs (47 %) et des espaces de coworking (26 %). Cette étude a comptabilisé les espaces physiques qui encouragent et soutiennent les start-up technologiques, à savoir les incubateurs, accélérateurs, espaces de coworking, FabLabs, makerspaces, hackerspaces et autres centres d'innovation. Elle a permis de répertorier les acteurs qui ont une communication digitale active sur les 6 derniers mois (médias sociaux, sites Internet, news).. Un fait remarquable : on constate une augmentation de +40 % par rapport à 2016, où la même étude en avait comptabilisé 314.

**Figure 10. Panorama des structures d'accompagnement en Afrique en 2018**



## BOX 23. TENDANCES CLÉS SUR LE CONTINENT AFRICAIN

### >> Top 5 des villes africaines qui concentrent le plus de Tech Hubs :

Lagos : 31 hubs  
Cape Town : 26 hubs  
Nairobi : 25 hubs  
Le Caire : 23 hubs  
Accra : 16 hubs

### >> Top 5 des écosystèmes qui croissent le plus rapidement (2016 – 2018) :

République Démocratique du Congo : +200 %  
Zambie : + 200 %  
Côte d'Ivoire : + 160 %  
Togo : + 150 %  
Nigéria : + 139 %

### >> Les 5 pays qui totalisent plus de 45 % de tous les hubs :

Afrique du Sud  
Nigéria  
Égypte  
Kenya  
Maroc

### >> Faits marquants :

L'âge moyen des hubs africains est de 5 ans.  
13 % des Tech Hubs ont un partenariat avec un opérateur mobile.

Source : GSMA<sup>6</sup>

Cette tendance est la conséquence directe de l'attrait toujours plus important des jeunes pour le secteur privé, et plus particulièrement pour l'entrepreneuriat. Ce nouveau positionnement de la jeunesse sur le marché du travail engendre de nouveaux besoins d'accompagnement et nécessite donc la création et la structuration d'une offre nouvelle de service. C'est ce que font les structures d'accompagnement.

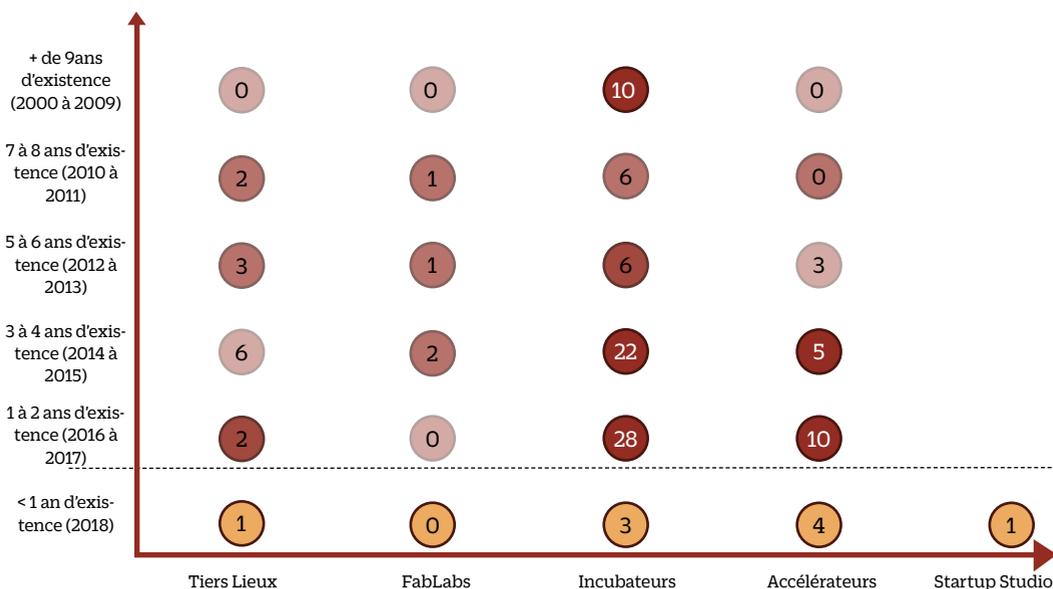
À noter, il n'existe à ce jour aucun organisme en charge de référencer de manière exhaustive les structures d'accompagnement sur le continent. La diversité du secteur et des contextes nationaux est telle qu'il s'agirait d'ailleurs d'un exercice périlleux. Pays par pays, il est cependant possible de trouver certaines informations, empiriquement ou bien grâce au travail de structures centralisatrices (publiques avec les chambres de commerce ou privées avec les regroupements nationaux / internationaux de structures d'accompagnement).

## 1.2. Tendances actuelles en Afrique de l'Ouest

Les structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest sont de plus en plus nombreuses ; l'étude du programme Ecosystem Accelerator de la GSMA a dénombré 142 structures d'accompagnement actives en Afrique de l'Ouest en février 2018, contre 84 en 2016, soit près de 70 % d'augmentation en deux ans<sup>16</sup>. Toutefois, leurs degrés de maturité, leurs capacités d'action et leurs positionnements sont relativement divers.

Sur la base des données disponibles empiriquement, un échantillon composé de 100 structures d'accompagnement identifiées comme actives dans 17 pays ouest-africains (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo, Cap-Vert) a été composé pour analyser les tendances.

**Figure 11. Répartition de 100 structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest selon leur positionnement phare et leur maturité**



En complément de cette répartition, il s'agit de souligner que :

1. L'écosystème ouest-africain est encore jeune : la moyenne d'âge de ces 100 structures est de 4 ans. Seules 7 structures ont plus de 10 ans d'expérience. Les incubateurs ont commencé à voir le jour dans les années 2000, majoritairement dans les pays anglophones d'Afrique de l'Ouest. Leur positionnement et leur offre de service ont largement évolué avec le temps.
2. Les structures de type incubateur sont les plus nombreuses (3 structures sur 4) mais il faut aussi noter que la plupart d'entre elles proposent aussi des services que l'on retrouve dans les tiers lieux (ex. espace de coworking).
3. Les tiers lieux représentent un phénomène encore plus récent, et il n'y a encore que peu de recul sur leur attractivité et impact dans le contexte ouest-africain. À noter : dans cet échantillon, les tiers lieux identifiés ont pour vocation de soutenir activement l'entrepreneuriat et proposent donc plus qu'un simple bureau en location mais un ensemble de services gratuits ou à tarifs préférentiels et un accès à une communauté d'acteurs.
4. Les Fablabs sont encore très peu nombreux et l'engouement semble moins important que sur d'autres types d'espace. Les investissements nécessaires au démarrage, ainsi que les compétences nécessaires pour manipuler les équipements de prototypage peuvent représenter un frein à leur émergence dans certains pays. Aussi, même pour les FabLabs existant, il reste à valider un modèle économique qui leur permette d'assurer leurs activités et de facto leur pérennité.
5. Les structures d'accompagnement de type couveuse sont bien difficiles à trouver ; pourtant, nombre d'entre elles jouent ce rôle de validation du projet au stade d'idée, aux côtés des individus désireux d'entreprendre. Tout en remplissant cette mission très en amont, elles se définissent le plus souvent comme des incubateurs. Certains différencient cette offre en communiquant sur de la pré-incubation. Les hôtels d'entreprises (ou parfois appelés parcs technologiques, quartier industriel, espace PME, technopôle) sont aussi très absents dans la région, certainement faute d'investissements publics dédiés.
6. La moitié des programmes d'accélération sont portés par des structures qui proposent également des services d'incubation (13 sur 24 identifiés). Ces derniers ont d'abord acquis une certaine expérience d'accompagnement avant de proposer de l'accélération pour des entrepreneurs plus matures, avec des besoins spécifiques. À noter également, 3 accélérateurs sur 4 sont basés au Nigéria ou au Ghana, écosystèmes les plus matures de la région.
7. Fait important à relever : la création en 2018 du premier start-up studio de la région, basé à Abidjan.

Il est à noter un certain rapprochement entre le dynamisme de l'économie d'un pays et le nombre de structures d'accompagnement qui y sont présentes. Le Nigéria, le Ghana, le Sénégal et la Côte d'Ivoire sont les pays dans lesquels on retrouve le plus de structures d'accompagnement en Afrique de l'Ouest (plus de 60 % du total). Alors que le Nigéria représente presque les  $\frac{3}{4}$  du PIB de la CEDEAO, la Côte d'Ivoire et le Sénégal sont les deux pays de la zone dans lesquels la croissance est la plus soutenue (respectivement 7,8 % et 6,8 % en 2017 selon la Banque Mondiale).

On notera également que ces deux derniers pays sont relativement bien classés dans le rapport Doing Business 2017 sur la facilité à créer une entreprise (44<sup>ème</sup> place pour la Côte d'Ivoire et 63<sup>ème</sup> place pour le Sénégal sur 190 pays<sup>24</sup>).

Il reste important de souligner que l'ensemble des pays concernés par la zone d'étude sont des contextes dans lesquels il n'est pas toujours facile de faire des affaires (le Ghana est classé 120<sup>ème</sup> et le Tchad 180<sup>ème</sup> sur 190 en 2017<sup>24</sup>), et dans lesquels la corruption est toujours très présente (en dehors du Cap Vert et du Sénégal, l'indice de perception de la corruption est inférieur à la moyenne Mondiale dans les tous les pays selon Transparency International<sup>41</sup>). Il paraît donc plus que nécessaire pour un entrepreneur de se faire accompagner par une structure professionnelle dans la création et le développement de son entreprise.

### **1.3. Évaluer les structures d'accompagnement**

Face à des besoins de mieux en mieux explicités par les entrepreneurs et les potentiels partenaires, et de mieux en mieux cernés par les structures d'accompagnement, ces dernières sont en constante professionnalisation et précisent leur offre. Par ailleurs, l'intensification de la concurrence amène les structures à améliorer la qualité de leurs services et à toujours mieux se différencier.

Un certain nombre de critères de performance peuvent permettre d'évaluer les structures d'accompagnement, en fonction des besoins exprimés : résultats obtenus avec les entrepreneurs accompagnés, moyens mis à disposition pour accompagner les entreprises, capacité à évaluer ses performances et à évoluer, intégration dans des réseaux utiles et pertinents pour soutenir l'entrepreneuriat, etc.

La plupart des structures d'accompagnement ont un site Internet dédié, qui permet de les identifier et de comprendre leur offre, parfois même de constater leur dynamisme et leurs résultats. Elles utilisent aussi beaucoup les réseaux sociaux pour communiquer sur leurs actions à venir et leurs résultats. Enfin, on retrouve beaucoup d'articles (blogs, journaux spécialisés, presse en ligne) sur les structures les plus actives, qui ont réussi à faire parler d'elles. Ainsi, l'analyse de la communication digitale est un bon moyen d'évaluer l'action des structures d'accompagnement et donc leur attractivité.

## **BOX 24. ZOOM SUR MEST : COMMUNIQUER SUR SES PERFORMANCES POUR ATTIRER LES MEILLEURS**

MEST, fondée en 2008 au Ghana, est une structure d'accompagnement panafricaine, à but non lucratif, qui propose de la formation, des programmes d'incubation ainsi que de l'investissement pour les entrepreneurs africains de la tech.

### **Chiffres clés actuels :**

- 4 incubateurs à Accra (siège), Lagos et Le Cap
- Équipe de gestion des hubs de 70 personnes
- 60 entrepreneurs actuellement en formation
- 40 entreprises actuellement en incubation

### **Impacts depuis la création :**

- Entrepreneurs formés : 273
  - > Formation d'une année en compétences business et digitales
  - > Sélection de haut niveau : 6000 candidats pour 60 places par cohorte
- Start-up financées : 52
  - > Investissements de 50 000 à 250 000 dollars pour les meilleurs, qui sont aussi accompagnés dans l'incubateur
- Fonds investis dans MEST : 22,05 millions de dollars
  - > dont 20 millions de dollars issus de la Fondation MEST

- Emplois hautement qualifiés créés :
  - o à MEST : +100
  - o dans les start-up : +400
- Réseau de 400 diplômés et anciens salariés

### **Partenaires :**

Facebook, MTN, Samsung, RwandAir, Vodafone, interpay, stripe, techstars, Amazon web services, merck, Google developers, Interswitch

### **Co-investisseurs :**

GenKey, Frontier Digital Ventures, 500 start-up, Start-up Chile, Jumia House, Kirusa, Y Combinator

MEST prévoit également de se déployer à Nairobi et à Abidjan d'ici 2019.

Ces impacts chiffrés ainsi que la qualité du réseau de partenaires de MEST parlent d'eux-mêmes. En mesurant sa performance et en communiquant sur ses résultats, on attire la confiance des meilleurs : qu'ils soient entrepreneurs en devenir ou investisseurs potentiels.

**>> Pour en savoir plus :** [www.meltwater.org](http://www.meltwater.org) et consulter le cas d'étude en annexe B.14.

## Investir dans les structures d'accompagnement... pour quel impact ?

Les résultats des structures d'accompagnement peuvent être mesurables avec des indicateurs parlants d'eux-mêmes : entreprises viables créées, emplois créés, chiffres d'affaires générés, taxes redistribuées, investissements générés, etc.

À un niveau macroéconomique, aucune étude scientifique ne présente l'impact des structures d'accompagnement dans les écosystèmes africains. À défaut, on peut citer une étude américaine du Connecticut Business Incubator Network<sup>42</sup> qui a démontré que les structures de type « incubateurs » représentaient le « meilleur rapport qualité-prix » pour stimuler le développement économique, grâce à des coûts de fonctionnement peu élevés et un fort retour sur investissement pour les communautés. Dans le cas des États-Unis, ce retour sur investissement de l'investissement public a été calculé à 4,96 dollars pour chaque dollar de subvention publique alloué aux incubateurs.

En Afrique subsaharienne, une étude menée par The Global Accelerator Learning Initiative (GALI<sup>43</sup>) donne une analyse des apports des programmes d'accélération, du point de vue des start-up. Les données de 2 568 start-up, basées dans 41 pays d'Afrique subsaharienne, ayant postulé à l'un des 55 programmes d'accélération partenaires de l'étude entre 2013 et 2016 ont été analysées. Les principaux résultats sont les suivants :

- avant l'accélération, la plupart ont généré des revenus (55 %) et recruté au moins un employé (70 %), mais peu avaient déjà réussi à lever des fonds (11 % en Afrique subsaharienne, 8 % en Afrique de l'Ouest) ;
- 27 % des start-up de l'échantillon ont considéré le financement direct comme le plus grand apport de l'accélération, suivi de l'accès à un réseau (21 %) puis du développement de compétences business (20 %).

Enfin, GALI<sup>44</sup> a également évalué l'impact de l'accélération sur une année, à partir d'un échantillon de 2 455 start-up candidates à des programmes d'accélération à travers le monde. L'évaluation des résultats a été comparée à ceux de structures qui ont été accélérées et celles qui ne l'ont pas été. Pour résumer, l'accélération permet effectivement l'accroissement des revenus, la création d'emploi, et l'accès à de l'investissement et à du financement. L'étude marque également les différences que l'on peut étudier dans les pays développés et émergents. On constate que l'accélération sur une année n'apporte pas de résultats très significatifs en termes d'augmentation de revenus et de création d'emplois pour les start-up accélérées dans les pays émergents, mais que les bénéficiaires se situent davantage en termes d'accès à de l'investissement et à du financement.

Enfin, il paraît important de souligner que les acteurs de l'accompagnement sont assez peu nombreux dans un écosystème donné, et que le bouche à oreille peut rapidement vous donner une idée de leur réputation. Interroger les parties prenantes de l'écosystème reste un moyen relativement fiable pour mesurer le niveau de professionnalisme d'une structure. À moyen terme, des outils plus normalisés pourraient voir le jour, comme un label pour évaluer la qualité des services d'accompagnement.

**BOX 25. ZOOM SUR LA CRÉATION D'UN LABEL POUR ÉVALUER LA QUALITÉ DES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT, CAS D'ÉTUDE : LA CRÉATION D'UN LABEL PAR AFRIC'INNOV**

**>> Contexte et objectifs :** La multiplication des structures d'accompagnement sur le continent africain va de pair avec une très grande hétérogénéité des niveaux de services proposés. Dans le même temps, il est absolument indispensable que ces structures démontrent leur capacité à révéler le potentiel des entrepreneurs ; elles sont en effet aujourd'hui considérées comme un maillon essentiel dans l'aventure entrepreneuriale, mais elles doivent encore fournir la preuve de leur efficacité dans ce contexte encore naissant.

En 2017, Afric'innov a donc lancé des travaux pour construire un label de qualité permettant de :

- Orienter les entrepreneurs vers les structures d'accompagnement les plus performantes
- Fournir un gage de qualité aux bonnes structures d'accompagnement pour attirer plus de partenaires et de clients / bénéficiaires
- Montrer qu'il est possible d'assurer une bonne qualité de service dans les structures d'accompagnement

- Motiver et accompagner les structures d'accompagnement plus jeunes ou moins performantes à monter en compétences.

**>> Méthodologie :** une première partie du travail a été réalisée en collaboration avec l'AFNOR (acteur spécialisé dans les travaux de normalisation et de certification), et l'OIF. Ainsi, les bases des enjeux de la labellisation ont pu être posées, et un premier référentiel réalisé.

Par la suite, et dans l'optique de bâtir un outil le plus adapté et le plus agile possible, une enquête a été menée auprès de :

- L'ensemble des structures d'accompagnement du réseau
- Les entrepreneurs accompagnés par certaines de ces structures
- Certains partenaires techniques et financiers.

**>> État d'avancement :** les critères d'évaluation et les process de labellisation sont en cours de validation pour une mise en application avant la fin de l'année 2018.

**Step by step ... 3 points clés à retenir**

En Afrique, croissance économique rime avec augmentation de l'offre d'accompagnement des entrepreneurs. La croissance du nombre de structures de type incubateur est très rapide sur le continent (+40 % en 2 ans), particulièrement là où les économies sont les plus dynamiques.

En Afrique de l'Ouest, ce sont les incubateurs qui sont de loin les plus nombreux (75 %), avec une maturité moyenne de 4 années. Les écosystèmes entrepreneuriaux les plus attractifs (Nigéria, Ghana, Sénégal, Côte d'Ivoire) sont aussi ceux qui accueillent le plus d'incubateurs.

Quels que soient ses besoins, avant de s'engager avec une structure d'accompagnement, il est important d'évaluer son positionnement, son offre de service, son degré de maturité et ses résultats à ce jour. Interroger plusieurs acteurs de l'écosystème est à ce jour la seule méthode pour étudier l'offre.

## 2. LES ATTENTES DES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Dans cette partie sont présentées les attentes que chaque acteur de l'écosystème peut exprimer vis-à-vis des structures d'accompagnement. Elles sont nombreuses et variées, comme le résume le tableau ci-dessous.

**Figure 12. Zoom sur les attentes des acteurs vis-à-vis des structures d'accompagnement**

Acteurs	Attentes vis-à-vis des structures d'accompagnement
Un porteur de projet	Accompagnement, formation, mentorat / coaching, prototypage, accès à une communauté et un réseau, gain de visibilité, recherche de financement, accès à des locaux équipés
Une entreprise en développement	Mentorat, réseau, financement, mise à l'échelle des activités, internationalisation
Un financeur	Identification de projets bancables
Un institut de recherche	Accès à des moyens de valorisation des résultats de la recherche
Un décideur public	Accompagnement des politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat, création d'emploi, innovation (ex. produits/services pour améliorer le service public), recettes fiscales
Une institution d'aide au développement	Participation aux stratégies de développement par le soutien au secteur privé et à l'innovation
Une grande entreprise	Innover plus rapidement, en rupture et en dehors de son cœur d'activité ou de son territoire d'implantation d'origine
Une structure d'accompagnement	Organiser un plaidoyer, gagner en légitimité avec un effet d'échelle, partager des ressources, accroître son réseau

### 2.1. Pour un porteur de projet

Les premiers acteurs ayant des attentes vis-à-vis des structures d'accompagnement sont bien entendu les porteurs de projet. Ils sont détenteurs d'une idée, d'une ambition, d'un projet de création d'entreprise. Les structures d'accompagnement peuvent fournir un certain nombre de services essentiels pour ces porteurs de projet (voir partie II.1). À noter cependant que les offres sont très diverses d'une structure à l'autre et qu'il n'existe à ce jour aucun élément normatif pour garantir une homogénéité minimale dans les services fournis.

L'ensemble de ces services peuvent être d'une grande valeur ajoutée pour les porteurs de projet. En effet, ils apportent une solution aux difficultés suivantes :

- Manque d'accès à des infrastructures de qualité : dans les structures d'accompagnement, les porteurs de projet ont accès à des locaux (gratuitement ou à prix préférentiel) dans lesquels ils peuvent travailler et recevoir leurs partenaires. Ces locaux sont habituellement équipés (connexion Internet, bureaux, imprimante, scanner, etc.).
- Solitude de l'entrepreneur : dans un incubateur, il profite de l'émulation quotidienne entre porteurs de projets accompagnés, avec qui les échanges sont très riches en apprentissage.
- Manque de réseau d'un jeune porteur de projet : en rejoignant une communauté, en participant à des formations ou à des événements, les porteurs de projet ont accès à de potentiels partenaires (techniques, financiers, médiatiques ...) qu'ils n'auraient souvent pas pu contacter seuls.
- Difficulté d'accès à de l'expertise pour faire avancer un projet : entouré, conseillé, mentoré, le porteur de projet a désormais accès à des professionnels et experts pouvant répondre à ses questions et l'orienter.

Ces difficultés sont à l'origine d'une grande partie de l'échec des entrepreneurs. L'intégration d'un incubateur permettrait donc de réduire ce risque.

**Être à MEST, c'est rejoindre une communauté. Je pense que l'une des choses les plus importantes que le programme MEST vous apporte, c'est cette communauté et le soutien incroyable qu'elle apporte. Tout le monde est prêt à t'aider pour t'amener à l'étape suivante.**

Innocent Udeogu, Directeur de ONCENOUT, accompagné par MEST Africa, Tweet du 4 mai 2018.

**Je n'oublierai jamais ; quand personne ne voulait entendre parler de ma solution, makesense et la communauté m'ont énormément aidée à résoudre mes premiers défis et à avoir de la visibilité dans mes premières années d'entrepreneur.**

Adama Kane, Fondateur de Jokkosanté, accompagné par makesense au Sénégal.

## 2.2. Pour une entreprise en développement

Les entrepreneurs plus matures peuvent également avoir besoin de structures d'accompagnement, que ce soit pour accélérer leur développement commercial ou changer d'échelle. On parle le plus souvent de services d'accélération (voir partie II.1).

Les entreprises en développement peuvent être intéressées à y faire appel pour surmonter plusieurs difficultés :

- Changer d'échelle : un accompagnement spécifique peut répondre aux problématiques nouvelles rencontrées par un entrepreneur qui décide de faire croître significativement son activité (Business Development, RH, production, organisation, logistique, stratégie commerciale, modèle de revenu, etc.).

- Accéder aux marchés internationaux : le changement d'échelle passe souvent par l'élargissement du marché aux marchés internationaux (en Afrique ou au-delà). Certaines structures d'accompagnement ont pu développer des réseaux régionaux / internationaux facilitant le déploiement d'entreprises hors de leur pays d'origine.
- Accéder à des financements importants : le changement d'échelle d'une entreprise nécessite souvent d'importants moyens financiers. Les structures d'accompagnement peuvent mettre en place des relations privilégiées avec des institutions financières capables de prendre en charge de tels montants (fonds d'investissement, business angels, banques), et surtout préparer les entrepreneurs à être bancables (« investment-ready » en anglais) en leur fournissant des services de coaching et mentoring dédiés (sur les aspects juridiques, financiers, etc.).

**Félicitations à la start-up francophone CoinAfrique, finaliste du programme d'accélération XLAfrica, qui vient de lever 2,5 millions d'euros dans le premier tour de table avec I&P, FrenchPartners et MercureInternational.**

Simon Duchatelet, Chargé de programme, Banque Mondiale, Tweet du 13 avril 2018.

**MBC a révélé mon esprit d'entrepreneur. Ils m'ont soutenu dans des domaines comme le développement des affaires, le leadership, la gestion de projet et la gestion financière. Deux ans après avoir suivi le programme d'accélération, j'ai pu augmenter ma clientèle de 400 % et tripler mes revenus. Notre relation avec MBC se développe de manière organique et nous espérons générer encore plus d'impact grâce à leur soutien.**

Oxford Bonsu, Fondateur et PDG de Cheshgro, extrait du site web de MBC Africa (Ghana).

### 2.3. Pour un financeur

Même si l'accès au financement reste un problème majeur pour les entrepreneurs de la région, certains financiers s'intéressent peu à peu aux projets d'entrepreneurs : fonds d'investissement, business angels, entreprises privées et quelques banques commerciales.

Pour ces organisations, il est souvent difficile d'identifier les projets à financer. Chaque financeur dispose en effet d'une feuille de critères précis et d'objectifs qui lui sont propres. Comment trouver les bons projets dans des écosystèmes parfois opaques ? Comment valider leur fiabilité et établir la confiance ?

Les structures d'accompagnement qui ont déjà fait leurs preuves en démontrant leur performance (c'est à dire qui ont travaillé avec de nombreux entrepreneurs, qui ont réussi l'accompagnement de la majorité d'entre eux, qui affichent un excellent taux de survie des entreprises accompagnées, etc.) peuvent représenter un bon intermédiaire entre financeur et potentiels financés. Ainsi, elles peuvent aider les investisseurs à identifier les meilleurs projets en les mettant en relation avec les entrepreneurs incubés les plus prometteurs et qui ont déjà fait leurs preuves. En développant des partenariats institutionnels, en multipliant les occasions d'échanges (ex. Demo Days, after work conviviaux, etc.) ou encore en pré sélec-

tionnant des dossiers, les structures d'accompagnement peuvent faire gagner du temps aux potentiels investisseurs. Comme détaillé précédemment, les incubateurs préparent les entrepreneurs à être bancaables en leur fournissant des services de coaching et de mentoring dédiés (sur les aspects juridiques et financiers) pour faciliter la compréhension des outils financiers de la part de l'entrepreneur et la due diligence du financeur.

Les structures d'accompagnement peuvent également rassurer les partenaires financiers en proposant un suivi relatif à l'utilisation optimale des fonds. Cela peut être un atout dans le sens où le risque de non remboursement peut ainsi être amoindri. La structure d'accompagnement fait alors gagner du temps aux partenaires financiers, qui n'auraient peut-être pas le temps ou les compétences pour réaliser ce suivi.

**Notre problème au Sénégal est que les entreprises en amorçage, même prospères, sont souvent à la limite de l'informel. La proximité est indispensable pour identifier les meilleurs deals. Même après investissement, il faut rester durablement sur place pour monitorer et accompagner les entrepreneurs.**

Omar Cissé, cofondateur de Teranga Capital, Le Monde, 25 juin 2015.

**Être ici pour s'adresser aux investisseurs a été très utile. Je n'aurais jamais pu obtenir cette visibilité seule. Il est très difficile d'être dans une salle pleine d'investisseurs, qui plus est intéressés à investir en Afrique !**

Chika Uwazie, fondatrice de TalentBase, témoignage durant le programme d'accélération XL Africa.

## 2.4. Pour un institut de recherche

De nombreux instituts de recherche ont comme problématique la valorisation de leurs résultats. En effet, en dehors de la recherche fondamentale, la valorisation est indispensable pour que la recherche se transforme en innovation et produise de l'impact. Cependant, les chercheurs n'ont pas pour mandat direct de valoriser eux-mêmes les résultats de leurs travaux. En conséquence, la culture académique n'intègre que rarement ces éléments.

La création d'entreprise peut être un outil de valorisation. Là encore, les structures d'accompagnement peuvent être de bons intermédiaires entre entrepreneurs et instituts de recherche, afin de faciliter les échanges et la collaboration. Il s'agit ici de ne pas sous-estimer la difficulté d'acteurs très différents à se rencontrer, à échanger et à se comprendre. Organiser des échanges, vulgariser des propos ou encore accompagner des collaborations nouvelles sont autant d'actions qui peuvent être menées avec des structures d'accompagnement. Évidemment, ces activités ne vont pas forcément de soi et découlent d'un positionnement particulier de certaines structures d'accompagnement et d'un travail de fonds sur l'accompagnement de l'innovation.

**La recherche et la société sont trop éloignées, ce qui génère alternativement une confiance aveugle et une défiance absolue à l'égard des chercheurs. Une autre forme de relation, délibérément coopérative, est aujourd'hui nécessaire : il s'agit de co-construire des solutions entre acteurs engagés, citoyens et chercheurs. L'innovation qui sera réellement porteuse de progrès (humain) naîtra de la rencontre entre des acteurs dissemblables mais complémentaires. Pour que cette rencontre soit féconde, de nouvelles formes de travail, de rencontre et de collaboration sont nécessaires.**

Tribune de Mélanie Marcel, fondatrice de SoScience et Sarah Marniesse, Directrice de la Mobilisation de la Recherche et de l'Innovation à l'IRD, publiée le 17 octobre 2017 sur le blog « Idées pour le développement ».

## 2.5. Pour un décideur public

De plus en plus de politiques publiques soutiennent le développement de l'initiative privée et de l'entrepreneuriat, perçu comme une des solutions au chômage de masse touchant notamment les jeunes dans beaucoup de pays africains. Ces politiques peuvent passer par la mobilisation de différents acteurs de l'accompagnement des start-up et PME du pays. Il est aujourd'hui question de stimuler l'innovation, de créer des entreprises pourvoyeuses d'emplois et génératrices de valeur, et de mettre en avant de nouveaux modèles de réussite. En ce sens, les structures d'accompagnement qui travaillent étroitement avec des entrepreneurs à fort potentiel peuvent apporter leur soutien aux décideurs publics, en complément d'acteurs plus traditionnels.

Ainsi, les structures d'accompagnement peuvent être de bons partenaires pour renforcer de manière personnalisée et dynamique les capacités des jeunes et soutenir leurs projets d'entreprendre, avec des programmes efficaces, déployés à moindre coût par rapport aux moyens qu'il faudrait employer pour créer ou dynamiser des agences publiques dédiées. Étant au plus proche du terrain, ces structures peuvent également appuyer les décideurs publics pour construire les actions à mener dans le cadre de politique de soutien à l'entrepreneuriat et de réformes législatives et réglementaires. Enfin, les structures d'accompagnement peuvent accompagner les administrations publiques, en identifiant et en conseillant des start-up qui proposent des solutions de modernisation des services publics. Il s'agit ici de construire de nouvelles collaborations public-privé pour stimuler l'innovation dans les écosystèmes nationaux (voir partie IV.1.). Là encore, la crédibilité et la fiabilité des structures d'accompagnement sont essentielles pour garantir la création de partenariats durables et de confiance.

**L'écosystème tech nigérian est en pleine croissance et devenir un entrepreneur ou un investisseur nigérian prospère n'est pas une promenade de santé. Rejoignez-nous pour discuter des recommandations politiques face aux problèmes et opportunités de l'écosystème technologique nigérian.**

Venture Platform Fondation (Incubateur du Nigéria), Tweet du 9 avril 2018.

***Vous venez de démontrer qu'à travers vous, le Niger peut réussir grâce au numérique et je vous félicite pour votre intelligence, persévérance et courage.***

Mot de SEM Mahamadou Issoufou s'adressant aux 29 finalistes de la compétition d'entrepreneurs E-Takara 2017. Tweet de l'ANSI le 26 janvier 2018.

## **2.6. Pour une institution d'aide au développement**

De nombreuses organisations internationales, structures de coopération ou ONG orientent de plus en plus d'actions vers le secteur privé, et la promotion de l'entrepreneuriat innovant, comme nouvelle voie de développement endogène et durable.

Cependant, ces organisations sont souvent éloignées des entrepreneurs, ou peu habituées à leurs pratiques. En cela, les incubateurs et structures d'accompagnement sont des intermédiaires de choix pour identifier les entrepreneurs et faciliter les échanges.

Par ailleurs, dans un souci de soutien durable au développement, ces institutions bilatérales ou internationales s'engagent de plus en plus dans le soutien structurel aux incubateurs, identifiés comme des piliers du développement d'entreprise et de l'innovation.

***Bravo aux jeunes entrepreneurs du CIPMEN, incubateur d'entreprises au Niger, pour un développement durable et innovant. Des porteurs d'espoirs ! Cette jeunesse perpétue le génie du peuple nigérien avec des projets innovants et audacieux.***

Michaëlle Jean, Secrétaire Générale de l'OIF en visite au CIPMEN, Tweet du 21 février 2017.

***Cette initiative vise à prendre en charge les jeunes entrepreneurs dès le début, à croire en eux et à les aider à développer leurs activités. L'initiative Boost Africa déploiera les financements concessionnels mixtes en faveur des entreprises des jeunes, notamment les fonds de capital-risque, les fonds d'impact social et les fonds d'investissements providentiels pour développer les activités à impact élevé. Elle appuiera les pépinières d'entreprises en vue d'accélérer la croissance des activités des jeunes.***

Akinwumi Adesina, Président de la BAD, lors du lancement de l'initiative Boost Africa, Novembre 2016.

## **2.7. Pour une grande entreprise**

Les grandes entreprises, quel que soit leur domaine d'activité, sont aujourd'hui bousculées par la disruption générée par de nouveaux acteurs économiques surfant sur les multiples possibilités offertes par le numérique ; pour assurer leur pérennité elles doivent en permanence se réinventer.

Afin de s'adapter à cette nouvelle donne économique, les grandes entreprises ont compris l'intérêt qu'il y a pour elles à s'associer aux jeunes entreprises, très souvent des start-up issues du monde des TIC, plus à même de proposer de nouvelles offres dans une logique de co-création. Celles-ci apportent aux grandes entreprises l'agilité dont elles ont besoin et les aident ainsi à gagner en compétitivité. En contrepartie, les grandes entreprises apportent aux start-up des débouchés et une certaine connaissance d'un secteur d'activité, mettent à leur disposition leurs équipements ou encore financent leur développement.

Cette pratique que l'on qualifie d'open innovation a pris de l'ampleur, notamment en Afrique, avec la multiplication d'initiatives diverses dédiées aux start-up et portées par les grandes entreprises étrangères ou du continent telles que la Société Générale, CFAO Motors, Union Bank, Orange, MTN, Microsoft, Facebook, ou encore Google.

### **LA PROACTIVITÉ DES OPÉRATEURS DE TÉLÉPHONIE MOBILE POUR SOUTENIR LES START-UP**

Les opérateurs de téléphonie mobile ont un partenariat ou gèrent directement plus de 14 % des structures d'accompagnement identifiées en Afrique. MTN, Orange et Vodafone sont les principales entreprises du secteur à s'engager avec des start-up à travers le continent<sup>6</sup>.

Orange est particulièrement actif en matière d'open innovation, avec trois Orange Fab à Dakar, Abidjan et Douala. Il s'agit d'accélérateurs de start-up innovantes dans les domaines du E-commerce, des objets connectés, de l'E-éducation, de l'E-santé, de la fintech ou encore de l'E-agriculture. Orange est également partenaire d'incubateurs : CTIC à Dakar, CIPMEN au Niger, Saboutech en Guinée et Createam au Mali. L'entreprise met librement à disposition ses API (Applications Programming Interface) pour faciliter l'opérationnalisation des services des start-up, ces API sont des interfaces informatiques liées aux principaux actifs de l'opérateur autour de l'identité, du paiement, des communications et du cloud computing. Aussi, elle organise le Prix Orange de l'Entrepreneur Social pour récompenser les entrepreneurs sociaux du continent. Enfin, plus récemment, Orange a lancé un programme d'investissement de 50 millions d'euros, dédié aux start-up en Afrique : Orange Digital Ventures Africa.

Pour stimuler l'open innovation dans un cadre bienveillant, il est fréquent que les structures d'accompagnement agissent en intermédiaire pour faire le lien entre grandes entreprises et start-up, qui peinent parfois à se comprendre et à se faire confiance.

***Nous apprécions cette démarche à la fois bienveillante et responsabilisante impulsée par les équipes du Lab Innovation pour l'Afrique de la Société Générale et Jokkolabs. C'est une initiative gagnant-gagnant pour notre start-up et le groupe Société Générale.***

Pierre Gancel, Fondateur de Weebi, sponsorisé par la Société Générale suite à un hackathon co-organisé avec Jokkolabs et Bluenove.

***Nous avons reçu plus de 1 000 candidatures, dont 120 personnes ont été sélectionnées de 5 pays différents, à savoir le Maroc, le Nigéria, le Ghana, le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Les start-up gagnantes vont recevoir des bons de commande de Royal Air Maroc (RAM) et leurs solutions seront déployées auprès des clients de la compagnie.***

Mehdi Alaoui, Fondateur de La Factory, organisateur du hackathon pour la RAM, Avril 2018.

## **2.8. Pour une structure d'accompagnement**

Dans cet écosystème en perpétuel évolution, on observe dans certains pays un rapprochement des structures d'accompagnement, qui collaborent pour renforcer leur visibilité, leur réseau et leur impact.

Ces collaborations se traduisent en réseaux ou en faïtières, où les structures d'accompagnement engagées à promouvoir l'entrepreneuriat de croissance et l'innovation, sont invitées à adhérer. Selon les réseaux, les objectifs diffèrent légèrement, mais la plupart se donnent pour mission de :

- Partager des ressources et des activités de renforcement des capacités
- Animer des événements communs pour promouvoir leurs actions et les start-up de leur écosystème
- Communiquer à large échelle : il peut s'agir d'actions diverses telles que plaider auprès des acteurs publics pour combler les lacunes des écosystèmes, de partager des opportunités pour les entrepreneurs ou de partager des études sur l'écosystème

Ces réseaux sont encore relativement jeunes dans l'écosystème ouest-africain, et il n'en existe pas dans tous les pays. Pourtant, considérant les moyens encore limités des structures d'accompagnement, il peut être intéressant de collaborer. On constate avec le temps que ces dernières peuvent gagner en légitimité et en visibilité auprès des partenaires publics.

## BOX 26. ZOOM SUR LES COLLABORATIONS ENTRE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À UN NIVEAU NATIONAL

**Mali'Innov** (Mali) : organisation faitière regroupant des incubateurs maliens. L'objectif est de mettre en place une dynamique unitaire et de faciliter la lisibilité de l'écosystème. L'une des missions assignées à ce groupement concerne la professionnalisation des activités de ses membres.

**Network of Incubators & Innovators in Nigeria (NINE)** (Nigeria) : réseau de structures d'accompagnement au Nigéria qui soutient le développement de l'innovation, des start-up et des PME au Nigéria. NINE est aussi une plateforme de mobilisation et de partage de ressources pour les struc-

tures d'accompagnement, afin d'améliorer la performance et la pérennité de leurs actions.

**Technology and Business Hubs Network (TBHN)** (Ghana) : réseau de structures d'accompagnement du Ghana qui partagent des idées et des ressources communes. L'objectif est de développer les compétences de leur public cible, d'accroître le potentiel des innovations et des entreprises locales, de renforcer les capacités de création d'emplois et de générer des revenus. Il s'agit de renforcer l'écosystème et d'assurer la cohérence des actions des membres.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Les structures d'accompagnement répondent en priorité aux attentes des porteurs de projet et des entrepreneurs : ils sont leur raison d'être. Leur action leur permet de surmonter de nombreuses difficultés et de saisir de plus grandes opportunités de succès dans leur parcours entrepreneurial.

Les structures d'accompagnement sont aussi désormais des interlocuteurs incontournables pour les financiers, acteurs publics, grandes entreprises, institutions d'aide au développement. Au cas par cas, ils peuvent avoir un intérêt mutuellement bénéfique à s'engager dans une collaboration.

Le potentiel de collaboration est immense et encore insuffisamment exploré dans l'écosystème ouest-africain. De par la jeunesse des structures d'accompagnement, leur potentiel est encore sous-estimé même si les attentes sont de plus en plus grandes.

### 3. LES POTENTIELS DE COLLABORATION

#### 3.1. Les spécificités à considérer en amont

Les structures d'accompagnement ont souvent un profil assez différent des structures traditionnelles (bureaux d'étude, agences publiques, etc.) impliquées dans l'appui conseil, la formation ou encore le financement des entrepreneurs en Afrique de l'Ouest.

Cette différence se note par leur statut, leur process ou encore leur méthodologie d'accompagnement. Ces éléments sont indispensables à prendre en compte lorsque l'on souhaite s'associer à une telle structure, afin de la considérer pour ce qu'elle est, et ce qu'elle est en capacité de faire.

On notera notamment que les structures d'accompagnement, une fois un certain stade de maturité atteint, sont majoritairement reconnues pour avoir la capacité de proposer :

- **Une expertise fine sur les méthodes d'accompagnement qualitatif** (plutôt que quantitatif) : c'est là leur principale valeur ajoutée : l'offre d'accompagnement constitue en effet la proposition de valeur de toutes ces structures, qui est pensée et construite afin de proposer le service le plus qualitatif et efficace possible aux entrepreneurs, afin de leur permettre de progresser significativement dans leurs projets.
- **Un accompagnement en toute confiance et bienveillance avec les entrepreneurs** : grâce à leurs méthodologies d'accompagnement impliquant des temps et des formats d'échange et de collaboration plus longs que les formats traditionnels de formation ou de financement, les structures d'accompagnement développent des relations privilégiées avec les entrepreneurs soutenus. L'accompagnement humain et psychologique prend souvent une part importante dans la mission d'une structure d'accompagnement. Ceci est primordial lorsqu'il s'agit d'accompagner de manière ambitieuse un petit nombre d'entrepreneurs à fort potentiel.
- **De tester et innover les solutions et produits** : certaines structures d'accompagnement font de cet élément leur argument de différenciation, en mettant à disposition des entrepreneurs des outils et du matériel destinés au prototypage et à l'expérimentation. Même sans matériel, il peut être dans la mission de la structure d'accompagner des projets innovants et donc de disposer d'outils pour suivre et piloter l'innovation.
- **Une collaboration agile et flexible** : de taille souvent réduite, elles fonctionnent souvent selon des process très entrepreneuriaux permettant l'expérimentation, l'échec et l'imprévu. Ces éléments sont en effet indispensables lorsqu'on travaille étroitement avec des entrepreneurs qui y sont confrontés au quotidien. Ceci implique une grande capacité de rebond mais aussi la potentielle absence de pro-

cess plus traditionnels (qui peut également être due à la jeunesse de la plupart des structures d'accompagnement).

- **Une connaissance fine de la cible :** les structures d'accompagnement travaillent au quotidien avec les entrepreneurs, partagent leurs difficultés, les accompagnent pour faire avancer leurs projets à tous les niveaux (stratégique, commercial, communication & marketing, ressources humaines, etc.). Aussi, elles abordent ces problématiques de manière très opérationnelle et ont une connaissance fine des enjeux liés à la création d'entreprise dans un écosystème donné.
- **Une bonne connaissance des acteurs de l'écosystème local :** les structures d'accompagnement sont souvent des acteurs centraux dans les écosystèmes entrepreneuriaux, et collaborent ainsi très souvent avec d'autres acteurs locaux (institutions académiques, centres de recherche, entreprises privées, financeurs publics et privés ...), dont elles connaissent bien les forces et faiblesses. Être à l'interface entre ces acteurs très différents n'est pas toujours la position la plus aisée, et nécessite une grande transparence et un alignement total sur les objectifs de la collaboration.

Il est cependant important de souligner qu'aujourd'hui, toutes les structures d'accompagnement n'ont pas le même niveau de maturité et d'expertise. Aussi, selon les écosystèmes et les pays, on trouve des structures plus ou moins avancées. Évidemment, il est également essentiel de prendre en compte les spécialisations et positionnement des structures à qui l'on s'adresse car, comme décrits précédemment, les espaces de coworking, les incubateurs, les accélérateurs ou les FabLabs n'ont pas vocation à fournir les mêmes services.

Les collaborations sont nécessaires entre acteurs de l'écosystème pour révéler tout le potentiel d'impact des structures d'accompagnement sur leur environnement socio-économique. Quels genres de collaborations existent d'ores et déjà ? Quels sont leurs objectifs ? Leurs méthodes ? Leurs résultats ?

### **3.2. Les collaborations en Afrique de l'Ouest**

Pour accompagner les organisations désireuses de créer des partenariats avec des structures d'accompagnement, des réseaux existent, regroupant différents acteurs, et donc capables de fournir une information éclairée sur chacun d'eux.

## BOX 27. ZOOM SUR LES RÉSEAUX DE STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

### **Afric'innov**

>> **Objectifs** : Afric'innov est un réseau de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans les pays d'Afrique francophone. Il a pour objet de créer des outils à destination des structures d'accompagnement afin de faciliter leur professionnalisation et leur montée en compétences d'une part, et de soutenir leur visibilité d'autre part.

>> **Membres** : Afric'innov couvre 30 pays dont la quasi-totalité des pays francophones africains et mobilise 60 structures d'accompagnement.

### **AfriLabs**

>> **Objectifs** : AfriLabs a été fondée en 2011 pour construire une communauté et servir de point d'appui et de rencontres pour les espaces d'innovation et structures d'accompagnement africains. Chacun de ses membres soutient les entrepreneurs, les innovateurs, les développeurs et les jeunes africains en leur offrant un espace physique, des formations et des opportunités de réseautage.

>> **Membres** : AfriLabs regroupe 100 structures d'accompagnement, réparties dans 30 pays francophones et anglophones.

### **African Agribusiness Incubators Network (AAIN)**

>> **Objectifs** : AAIN est un réseau panafricain de structures d'accompagnement d'entreprises spécialisées dans l'agroalimentaire.

>> **Membres** : AAIN regroupe aujourd'hui plus de 140 structures d'accompagnement sur tout le continent.

### **Impact Hub**

>> **Objectifs** : Impact Hub est un réseau mondial qui encourage l'entrepreneuriat, l'incubation d'idées et le développement des affaires. Sur le continent africain, sa mission principale est de soutenir la croissance inclusive. Les hubs développent des programmes d'accompagnement, fournissent des espaces de travail, facilitent l'accès au capital et mettent en relation des entrepreneurs qui proposent des solutions aux défis régionaux.

>> **Membres** : plus de 80 hubs franchisés dans le monde entier. En Afrique, Impact Hub a des antennes au Soudan, au Rwanda, au Zimbabwe, en Afrique du Sud, au Ghana et au Mali.

### **Jokkolabs**

>> **Objectifs** : Jokkolabs est un réseau d'espaces collaboratifs qui se donne pour mission de faire émerger des solutions innovantes pour une prospérité partagée. Le réseau promeut une démarche d'innovation avec les pairs, en s'enrichissant de la diversité, pour permettre à tous de saisir les opportunités qui s'offrent à eux, de libérer leur talent et de participer activement à la vie de la communauté.

>> **Membres** : 12 hubs ont vu le jour dans 9 pays (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, France, Mali, Maroc, Gambie, Sénégal), portés par des entrepreneurs, pour les entrepreneurs.

### **Sahel innov**

>> **Objectifs** : face à l'étroitesse des marchés nationaux dans les pays du Sahel, nombre d'entrepreneurs en croissance s'ouvrent naturellement vers

les pays voisins. À ce stade, la structure qui accompagne l'entrepreneur rencontre des limites car rares sont les incubateurs présents dans différents pays. Le CIPMEN (Niger) a donc entrepris la création d'un réseau d'incubateurs sahéliens afin de monter des programmes d'accompagnement conjoints transfrontaliers.

>> **Membres** : le CIPMEN est membre fondateur et 7 incubateurs ont rejoint le réseau : CTIC au Sénégal, SabouTech en Guinée, La Fabrique au Burkina Faso, CreaTeam au Mali, JCCM et HadiaRimtic en Mauritanie, et WenakLabs au Tchad.

Chaque structure d'accompagnement est unique. Chaque écosystème est unique. Chaque collaboration l'est donc également. Difficile d'établir des « modèles de collaborations types ». Cependant, les expériences se multiplient et il est intéressant de s'en inspirer, pour leur démarche ou leurs résultats. Ainsi, il est impossible d'être exhaustif mais l'observation des dynamiques en cours montre que les principaux objectifs des collaborations actuelles impliquant au moins une structure d'accompagnement sont de :

- **Orienter les diplômés vers l'entrepreneuriat** : réussir l'insertion professionnelle de ses diplômés est un défi commun à toutes les structures académiques. Certaines universités ou instituts d'enseignement supérieur se sont attelés à ouvrir leur propre incubateur au sein même de leur campus, afin d'offrir de nouvelles perspectives à leurs diplômés : celle de l'auto-emploi. Afin de réussir cette mission, de nombreux partenaires s'associent et apportent compétences, moyens techniques et financiers.  
-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.1. et B.2
- **Encourager le leadership féminin** : face aux enjeux de stimuler l'entrepreneuriat féminin et de créer de meilleures conditions d'accès à un entrepreneuriat compétitif, de nouvelles formes de collaborations ont vu le jour. Les traditionnels partenaires au développement mais aussi les entreprises ou leurs fondations créent des collaborations avec des structures d'accompagnement pour qu'elles appliquent leurs méthodes d'accompagnement aux femmes.  
-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.3 et B.4
- **Booster l'économie nationale** : les acteurs publics considèrent de plus en plus les start-up locales comme des acteurs pertinents et légitimes, capables d'innover au service des défis nationaux. Leurs programmes s'adaptent donc pour prendre en compte ces acteurs émergents, ainsi que les structures qui ont pour vocation à les accompagner.  
-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.5 et B.6

• **Créer de l'impact social et/ou environnemental** : nombreux sont les défis sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les économies ouest-africaines. La plupart des structures d'accompagnement conseillent les start-up dans la définition de leur modèle économique, mais aussi dans la recherche du meilleur impact social et environnemental. La performance recherchée est donc triple, c'est pourquoi nombre d'acteurs (même les plus puissants comme Facebook et Google) les considèrent comme des partenaires de choix.

-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.7 et B.8

• **Valoriser des produits de la recherche** : le monde se complexifie, les risques et les urgences se multiplient, le besoin de solutions à court terme se fait pressant et, ni les publications, ni les brevets ne permettent d'y répondre de manière optimale. Pour que la science soit plus ancrée dans les territoires, plus pertinente dans la définition des questions de recherche, plus créative et efficace dans la réponse aux besoins, la recherche doit s'ouvrir et intégrer les compétences d'acteurs qui peuvent l'enrichir. Il est nécessaire de décloisonner les mondes, de rapprocher la recherche de la société, de favoriser les rencontres et les processus de co-création. Dans ce contexte, les structures d'accompagnement constituent de nouveaux partenaires des acteurs de la recherche.

-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.9 et B.10

• **Tester des mécanismes de financements innovants** : les acteurs traditionnels (banques commerciales, institutions de microfinance) n'ayant pas encore réussi à adapter leurs offres aux start-up, particulièrement au stade d'amorçage, il est devenu impératif de trouver de nouveaux mécanismes plus adaptés aux spécificités locales. Les structures d'accompagnement étant de plus en plus reconnues dans leur expertise, des liens de confiance se créent. Ainsi, les acteurs de la finance n'hésitent plus à engager des partenariats avec ces dernières pour tester des outils de financement innovants.

-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.11 et B.12

• **Impulser des champions régionaux et internationaux** : la scène internationale s'intéresse de plus en plus au bouillonnement d'idées et au foisonnement de start-up qui voient le jour sur le continent africain. Afin d'accompagner le changement d'échelle des start-up les plus prometteuses, de nombreux acteurs internationaux s'impliquent dans des programmes montés par des structures d'accompagnement.

-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.13 et B.14

• **Favoriser l'open innovation** : on observe de plus en plus de multinationales qui font appel aux structures d'accompagnement pour favoriser la rencontre avec les start-up de l'écosystème local puis envisager des partenariats commerciaux. Des événements aux formats toujours plus originaux et ambitieux voient le jour (ex. un hackathon dans un Boeing 747 pour la Royal Air Maroc !).

-> Pour des exemples concrets : voir annexes B.15 et B.16

### Step by step ... 3 points clés à retenir

On attend des structures d'accompagnement qu'elles soient à la fois bienveillantes, agiles et flexibles dans leurs relations avec leurs partenaires. Leur connaissance pointue des acteurs de l'écosystème entrepreneurial est également un atout très recherché.

À ce jour, les structures d'accompagnement ont une capacité d'intervention à petite échelle. Elles vont privilégier un accompagnement qualitatif plutôt que quantitatif et leurs moyens sont encore limités pour démultiplier leurs efforts.

Les collaborations permettent d'unir les efforts de chacun. En fusionnant des capacités humaines, financières et techniques, les résultats engendrés peuvent être significatifs dans la résolution de défis économiques, sociaux et environnementaux.





# PARTIE IV

# AGIR

# CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LES ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Les structures d'accompagnement doivent répondre à l'impératif d'aider les start-up à devenir prospères, donc durables et génératrices d'emploi, compétitives autant sur leur marché intérieur qu'à l'international. Par ailleurs, plus les start-up seront innovantes, plus leur impact sur les économies africaines sera perceptible, avec des produits ou des services à haute valeur ajoutée répondant aux besoins des populations locales. Les structures d'accompagnement représentent donc une formidable opportunité pour impulser cette dynamique vertueuse. Toutefois, dans cette partie, il s'agit de constater leurs limites et difficultés actuelles afin de formuler des recommandations à l'ensemble des acteurs pour agir et ainsi renforcer leurs impacts.

Trois constats majeurs sont présentés : le fait que les structures d'accompagnement peuvent être des partenaires stratégiques pour favoriser l'entrepreneuriat et in fine la création d'emplois et l'innovation en Afrique de l'Ouest, mais que peu d'acteurs, publics comme privés, n'ont encore saisi cette opportunité. Aussi, force est de constater que la plupart de ces structures d'accompagnement ont besoin de se professionnaliser pour remplir pleinement leur mission. Enfin, face aux besoins pressants et croissants de voir émerger et réussir des entrepreneurs innovants à forte croissance dans les pays ouest-africains, il est également recommandé d'œuvrer pour combler les lacunes identifiées de manière plus générale dans les écosystèmes entrepreneuriaux de la région.

## I. FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT, LA CRÉATION D'EMPLOIS ET L'INNOVATION À LARGE ÉCHELLE EN COLLABORANT AVEC LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

### 1.1. Constats

Faire appel aux structures d'accompagnement pour favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation n'est pas l'apanage des entrepreneurs et porteurs de projet. À ce jour, de plus en plus d'acteurs publics ont compris l'intérêt de collaborer avec des structures d'accompagnement, véritables tiers de confiance. Certains délèguent des services qu'ils sont appelés à délivrer, d'autres les consultent pour mieux légiférer, ou encore leur font appel pour innover dans leurs propres services publics.

Les grandes entreprises investissent également dans des programmes en collaboration avec les structures d'accompagnement. Il s'agit pour eux de diversifier leur offre commerciale en partenariat avec des start-up locales. Ils s'appuient sur les start-up pour co-crée de nouvelles offres et ainsi s'ouvrir de nou-

velles opportunités. Le rôle des structures d'accompagnement est clé pour comprendre les besoins des deux parties, identifier les start-up et mettre en relation, arbitrer sur les questions juridiques (liées notamment à la propriété intellectuelle), coacher voire incuber les projets identifiés.

Les opportunités sont multiples en termes de partenariats avec les structures d'accompagnement, et les bénéfices potentiels qui peuvent en découler sont également très divers. Quelques recommandations sont formulées à l'attention des acteurs concernés.

## 1.2. Recommandations pour les acteurs publics

- **Déléguer certains pans des politiques de soutien à l'entrepreneuriat aux structures d'accompagnement** : comme ses pairs dans les pays développés, le secteur public en Afrique peut tirer parti des efforts déjà entrepris par les structures d'accompagnement pour mettre en œuvre efficacement les politiques d'entrepreneuriat, notamment celles liées au renforcement des capacités et à l'accès au financement et aux marchés. Le recours à ces structures évite d'avoir à mettre en place de nouvelles agences publiques qui coûteraient plus cher à créer et à entretenir et qui seraient mal adaptées aux besoins des entrepreneurs innovants. Cela évite également de dépendre des consultants internationaux, qui coûtent très cher, n'ont pas l'expertise locale du terrain et ne sont pas en mesure de fournir un suivi à moyen et long terme. A contrario, faire appel aux structures d'accompagnement locales permet la mise en œuvre d'instruments d'appui à l'entrepreneuriat déjà intégrés dans les écosystèmes locaux et ascendants « bottom-up », a priori mieux adaptés pour répondre aux besoins des entreprises dans leur écosystème. En effet, une action à petite échelle permet d'adapter les services aux défaillances spécifiques du marché local, de réagir en temps voulu à l'évolution de l'activité et des besoins des porteurs de projet et de les suivre sur le moyen ou long terme, même après la fin de l'accompagnement.
- **Être inclusif en consultant ces structures d'accompagnement pour la définition des politiques publiques** : étant donné qu'elles sont immergées dans les écosystèmes entrepreneuriaux et maîtrisent les besoins et aspirations des entrepreneurs, il est recommandé de faire appel aux structures d'accompagnement en vue des réformes législatives et réglementaires qui concernent les entrepreneurs (ex. réforme du code des marchés publics, définition de la stratégie du développement du secteur privé), afin d'établir des politiques publiques qui répondent au mieux aux besoins.
- **Améliorer les services publics en faisant appel aux start-up innovantes en passant par les structures d'accompagnement** : le numérique offre aux gouvernements d'énormes opportunités de modernisation des services publics, avec à la clef non seulement un plus grand impact sur les populations ciblées (ex. accessibilité et transparence) mais également des gains potentiels pour l'État (ex. retombées fiscales). Les entrepreneurs peuvent par exemple proposer des solutions informatiques ou mobiles sur-mesure, pour simplifier les démarches administratives ou encore transmettre les in-

formations officielles. Selon les enjeux, des programmes d'innovation peuvent être proposés par les structures d'accompagnement pour accompagner la démarche de co-création entre les administrations publiques compétentes et les entrepreneurs.

- **S'associer sous forme de partenariats public-privés dans la gouvernance des structures d'accompagnement** : les objectifs des structures d'accompagnement étant en cohésion avec les programmes nationaux - certes plus vastes - de développement économique, promouvoir les partenariats public-privé dans la gouvernance des structures d'accompagnement peut s'avérer très pertinent. Il faut toutefois s'assurer qu'il n'y ait pas d'interférence dans la gestion opérationnelle de la structure (ex. sélection des entrepreneurs). Le public apporte sa vision à long terme et ses enjeux de développement durable et inclusif, alors que le privé impose une agilité et une dynamique de travail axées sur l'obtention de résultats rapides.

## BOX 28. ZOOM SUR LE PROGRAMME I4POLICY

**Plaider en faveur de politiques innovantes et ambitieuses avec la contribution des structures d'accompagnement portant la voix des entrepreneurs africains.**

### **i4Policy au Rwanda**

En 2016, Impact Hub Kigali a plaidé pour impliquer les entrepreneurs dans le processus d'élaboration des politiques sur les questions relatives à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Le programme pionnier i4Policy est né au Rwanda, financé par OSIWA et la GIZ.

Impact Hub a proposé aux acteurs gouvernementaux d'impliquer les jeunes entrepreneurs dans le processus législatif, en utilisant deux méthodologies :

- Hackathon et World café pour identifier des problématiques clés et ensuite trouver des solutions ;
- Brainstorming sur des lois spécifiques ou des plans gouvernementaux, qui sont d'abord présentés par les techniciens du gouvernement, puis remis en question par les entrepreneurs qui doivent se mettre à la place des décideurs. Dans cet exercice, les décideurs doivent accepter d'être de simples observateurs.

A ce jour, un travail collaboratif a été mené sur la législation relative aux marchés publics ainsi que sur la stratégie de développement du secteur privé.

### **i4Policy au Nigéria**

En 2018, un Policy Hackathon a été organisé à Abuja et Lagos au Nigéria par i4Policy, Civic Innovation Lab et Impact Hub Lagos, avec le soutien de Make-IT in Africa de la GIZ. Les participants sont devenus des décideurs politiques le

temps d'une journée, avec pour mandat de créer une législation capable de franchir les barrières à l'entrepreneuriat innovant. Plus de 100 personnes ont participé aux Policy Hackathons dans les deux villes et plus de 40 propositions politiques ont émergé des brainstormings. Un livre blanc énonçant des recommandations politiques concrètes a été partagé avec le public et les décideurs politiques nigériens investis dans le processus.

### **i4Policy pour l'Afrique**

Les représentants de 45 structures d'accompagnement et communautés d'innovation africaines de 25 pays se sont réunis à Impact Hub Kigali, au Rwanda, pour concevoir de meilleures politiques d'innovation et d'entrepreneuriat. Cet événement (« African Innovation Hub Convention ») organisé en marge du « Transform Africa Summit » a abouti à un manifeste politique (« the Africa Innovation Policy Manifesto ») qui a été approuvé à l'unanimité ; ce dernier cible les décideurs africains aux niveaux national et régional. Vingt-quatre heures après son approbation à Kigali, 90 structures d'accompagnement de 32 pays ont soutenu le manifeste, représentant plus de 450 000 personnes dans leurs communautés.

Sur le modèle des processus conduits au Rwanda et au Nigéria, i4policy appuie désormais ces communautés d'innovation dans divers pays pour l'organisation de Policy Hackathons nationaux, notamment au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Mali, au Niger, au Burkina Faso, et au Bénin, avec le soutien de la Banque Mondiale.

**Pour en savoir plus :** [www.i4policy.org](http://www.i4policy.org)

### 1.3. Recommandations pour les acteurs privés

- **Oser l'open innovation en faisant appel aux services des structures d'accompagnement** : il est reconnu que les programmes d'open innovation peuvent apporter des solutions locales pragmatiques pour des grands groupes privés ne bénéficiant pas toujours des ressources internes et du cadre réglementaire propice à la création d'offres innovantes. Les structures d'accompagnement peuvent donner aux grandes entreprises l'opportunité de s'impliquer dans ce type de démarches de co-création aux côtés de startups, afin de répondre aux besoins de proximité du marché et de créer une culture d'agilité qui les aidera à améliorer voire réinventer leur modèle économique.
- **Investir dans l'écosystème entrepreneurial local pour renforcer, à terme, sa compétitivité** : les grandes entreprises peuvent miser sur les incubateurs, pour financer des programmes et renforcer leurs capacités. Il s'agit d'un investissement, car à terme l'entreprise pourra y puiser des solutions qui lui permettront de renforcer sa compétitivité, sa visibilité et sa réputation.
- **Investir directement dans les start-up accompagnées par les incubateurs**, via la création de fonds de corporate venture; il s'agit ainsi de favoriser l'innovation dans son secteur d'activité ou d'explorer de nouveaux marchés. Pour les entreprises / groupes privés qui le pratiquent, cela répond davantage à des objectifs stratégiques et organisationnels plutôt qu'à des investissements financiers classiques. Cela s'avère vertueux pour comprendre les nouveaux modèles économiques et les nouveaux usages ou modes de consommation rendus possibles par la digitalisation. Les fonds de corporate venture permettent aux start-up de poursuivre leur aventure entrepreneuriale dans les meilleures conditions d'autonomie (prises de participation toujours minoritaires) pour leur développement, tout en bénéficiant des ressources et réseaux des grands groupes.

### 1.4. Recommandations pour les structures d'accompagnement

- **Convaincre de la pertinence et de la légitimité de son action** : tous les décideurs publics africains sont préoccupés par le chômage des jeunes et doivent agir pour éviter les crises sociales, économiques et migratoires. Les structures d'accompagnement peuvent faire partie de la solution à mettre en œuvre, mais c'est à elles, en tant que nouveaux entrants, de présenter leur offre et de plaider sur leur valeur ajoutée dans l'écosystème. Aussi, leur connaissance des problématiques et attentes individuelles et collectives des entrepreneurs en font des porte-paroles incontournables et légitimes.
- **Démontrer son agilité et son impact sur le secteur privé** : la relative jeunesse des structures d'accompagnement ne leur permet pas (encore !) d'afficher un impact significatif à large échelle. Il est toutefois important de maintenir un dialogue permanent avec les autorités compétentes et les grandes entreprises, afin de proposer des services différenciés et innovants dès qu'une piste de col-

laboration est possible : accompagner les gouvernements dans les réformes législatives, sensibiliser la recherche publique sur les opportunités de valorisation des produits de la recherche, brainstormer sur les solutions à adopter pour résoudre une problématique sociale ou environnementale. Petit à petit peut se créer un véritable dialogue et une démonstration du rôle transversal que peuvent jouer ces structures.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Les structures d'accompagnement représentent une solution abordable (rapport qualité-prix) et sur-mesure pour stimuler l'entrepreneuriat de croissance par rapport aux services et programmes déployés par les ministères et autres agences de développement. Il existe une multitude de façons de collaborer pour impulser un entrepreneuriat de croissance et de l'innovation au service des populations locales.

Sans changement d'échelle majeur, l'impact de ces structures d'accompagnement (en termes de croissance des entreprises-clientes, d'innovation de rupture, de création d'emplois) sera limité en Afrique de l'Ouest.

Les partenariats avec les structures d'accompagnement peuvent être mutuellement bénéfiques ; de plus en plus de collaborations voient le jour avec des acteurs engagés qui cherchent de nouvelles voies pour stimuler l'entrepreneuriat, l'innovation et la création d'emploi.

## 2. INVESTIR DANS LA PROFESSIONNALISATION DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Une structure d'accompagnement se compose a minima d'une équipe compétente pluridisciplinaire, de locaux professionnels équipés et attractifs ainsi que d'un réseau de partenaires engagés. Face à des constats relatifs à l'extrême difficulté de concentrer l'ensemble de ces ressources, qui plus est au démarrage, ce guide propose une série de recommandations pour favoriser la montée en puissance de ces structures à travers la professionnalisation.

### 2.1. Constats

La qualité de l'équipe en charge de la gestion des structures d'accompagnement est à la fois la clé et le moteur du succès d'un incubateur. Les membres de l'équipe dirigeante doivent, en plus d'être relativement expérimentés, posséder impérativement une excellente connaissance du monde de l'entreprise, du financement et de l'innovation. Ils doivent être dynamiques, extravertis, bons communicants et polyvalents. Ils doivent à la fois être à l'aise avec les questions de modèle économique et de marketing,

connaître des notions de juridique, de finance, de communication digitale, savoir animer des réseaux, comprendre la comptabilité, mais aussi les enjeux de prospection, etc.

L'accompagnement des entrepreneurs ne s'improvise pas. Il s'agit d'un métier à part entière. Mieux, il doit s'agir d'une vocation. Un chargé d'affaires doit avoir la fibre entrepreneuriale, la passion de l'humain, la capacité à comprendre le goût du risque qui pousse les porteurs de projets à innover, la capacité d'interagir avec des acteurs de tous horizons, et celle de travailler en bonne intelligence avec le public et le privé. Il doit pouvoir montrer l'exemple afin de créer de l'émulation auprès des entreprises qu'il accompagne au quotidien. Un mauvais état d'esprit ou de mauvaises relations entre les équipes opérationnelles de l'incubateur et les entreprises accompagnées peut fragiliser ou anéantir toute collaboration. La plus-value réelle apportée aux entreprises dépend de la qualité des services d'appui et de conseil.

Ainsi, le métier de l'accompagnant est un métier exigeant, qui demande une grande disponibilité auprès des entrepreneurs qu'il accompagne (entre 2 et 10 entrepreneurs à conseiller en simultané selon les structures). Une autre partie de son temps doit être consacrée à l'organisation de la vie de l'incubateur et des activités, en particulier les événements, qu'il faut sans cesse organiser, promouvoir et animer.

Toutefois, force est de constater que peu de candidats aux postes stratégiques d'un incubateur détiennent l'ensemble des compétences requises. Le profil idéal est souvent quasi introuvable, qui plus est dans le contexte ouest-africain.

Au-delà de l'équipe qui doit être compétente, engagée et dynamique, il faut également que les lieux physiques soient fonctionnels et respectent idéalement certains critères :

- Emplacement au cœur d'une zone économique dynamique ;
- Aménagement du type espace ouvert, chaleureux, stimulant la créativité et qui facilite les échanges entre porteurs de projets ;
- Infrastructures techniques de bonne qualité (connexion Internet, imprimantes, photocopieurs, scanners, etc.) ;
- Présence d'un espace convivial pour la restauration et la détente, etc.

L'ensemble de ces prérequis représente un investissement non négligeable au démarrage.

Enfin, lorsqu'une structure d'accompagnement démarre, il est fréquent qu'elle n'ait pas encore eu la capacité de fédérer des partenaires ; on constate dans l'écosystème ouest-africain que nombreuses sont les structures d'accompagnement qui ont été lancées par des acteurs isolés, en tant qu'initiatives privées sous forme associative. La réalité est qu'il est parfois nécessaire de poser seul les premières pierres avant de gagner la confiance de potentiels partenaires.

Ainsi, même en l'absence d'un réseau existant de partenaires, des investissements de départ requis ou de l'expérience requise, on constate que de nombreux acteurs décident de se lancer. Certains parviennent à se structurer et à se professionnaliser avec le temps, d'autres ferment leurs portes ou mettent leurs projets en attente d'un contexte plus propice à leur développement.

**Figure 13. Facteurs clés d'échec recensés pour les structures d'accompagnement tirés d'un brainstorming mené par la Banque Mondiale en 2017 aux côtés de structures d'accompagnement ouest-africaines.**

Positionnement stratégique	Facteurs clés d'échec
Quelle offre de valeur ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle copié-collé de l'extérieur sans tenir compte des spécificités locales</li> <li>• Offre bon marché avec des services obsolètes</li> </ul>
Quel modèle économique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendre uniquement de subventions de court terme</li> <li>• Ne pas chercher à développer des activités rémunératrices ni faire de business development</li> </ul>
Quelle politique des ressources humaines ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Important turnover qui limite les progrès (capitalisation, réseau) et la confiance dans l'accompagnement</li> <li>• Recrutement de collaborateurs à moindre coût sans expérience</li> </ul>
Quelle cible ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur les porteurs de projet non expérimentés</li> <li>• Processus de sélection peu concurrentiel face à peu de candidats attirés</li> </ul>
Quelle mentalité ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• État d'esprit philanthropique ou académique (surtout lorsque c'est porté par une ONG ou une université), parfois incompatible avec les impératifs de rentabilité des start-up</li> <li>• Manque d'autonomie vis-à-vis des bailleurs</li> </ul>
Quelles capacités à faire financer ses clients ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de lien avec les potentiels partenaires financiers</li> <li>• Pas d'expertise financière mise à disposition des clients</li> </ul>

Face aux besoins des économies ouest-africaines de booster l'entrepreneuriat de croissance et l'innovation, il semble important d'accompagner ces pionniers, souvent issus de la société civile. Ils sont chaque année, toujours plus nombreux à se lancer et ils ne demandent qu'à être accompagnés pour professionnaliser leur démarche au service de l'intérêt général.

## 2.2. Recommandations pour tous les acteurs

- **Renforcer les compétences des équipes en charge des structures d'accompagnement** : face à la multiplicité des compétences requises et aux exigences du métier, il est indispensable de renforcer les compétences des équipes en charge de la gestion des structures d'accompagnement, pour qu'elles soient en mesure d'offrir un service complet et attractif. Ces programmes doivent être structurants, proposés en continu, tout en prenant bien en compte les spécificités rencontrées par la diversité des écosystèmes africains.
- **Mutualiser les ressources humaines, techniques et financières** : la présence de l'État, des universités ou des entreprises privées dans la gouvernance ou simplement dans le réseau de partenaires peut aider les structures d'accompagnement à bénéficier d'apports en nature et compétences : mise à disposition de locaux, expertises pro bono, accès à des laboratoires, recrutement de stagiaires, etc.

### BOX 29. ZOOM SUR LE PROGRAMME DE L'OIF EN AFRIQUE FRANCOPHONE

#### « Promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes en Afrique subsaharienne francophone » : un programme de l'OIF

La première phase de ce programme (2015-2018) vise à renforcer les capacités de treize pays francophones partenaires, dont huit en Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal, Togo), afin qu'ils puissent identifier et mettre en œuvre les réponses les plus appropriées en termes de création d'emplois et de revenus, notamment dans les secteurs à fort potentiel d'emplois dans les zones d'intervention et/ou dans les secteurs stratégiques pour la Francophonie (économie numérique, économie verte et agriculture durable, économie sociale et solidaire, économie culturelle notamment). À ce titre, trois volets d'intervention ont été retenus :

1. Appui au développement et à la création d'incubateurs d'entreprises pour promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, le développement d'entreprises, la création d'emplois et le soutien à l'innovation ;
2. L'appui au renforcement de l'environnement entrepreneurial (réglementaire, administratif

financier, normatif et stratégique) pour la création et le développement des entreprises ;

3. Le développement de plateformes d'échange de bonnes pratiques sur l'emploi et l'entrepreneuriat.

À ce jour, dans le cadre du volet 1, l'OIF appuie directement une quarantaine de structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant dont plus d'une vingtaine en Afrique de l'Ouest. Elle s'est aussi engagée aux côtés d'autres partenaires à participer collectivement :

- Au développement de contenus de formation et renforcement de capacités pour les équipes des incubateurs partenaires ;
- À la mise en place d'une solution de labellisation des structures de type incubateurs d'entreprises ;
- À la co-organisation et l'aide à la mobilité des participants pour des rencontres « physiques » de la communauté des incubateurs.

### 2.3. Recommandations pour les structures d'accompagnement

- **Encourager la mise en réseau des structures d'accompagnement et des entrepreneurs, aux échelles nationale, régionale et internationale** afin de permettre le partage de ressources et la mise en place de services transversaux, qui pourraient être en partie dématérialisés, pour ainsi réduire les coûts de fonctionnement. L'expérience au sein d'une ou plusieurs structures d'accompagnement est capitale pour comprendre les facteurs clés de succès et d'échec. Il est important d'envisager des échanges réguliers, partenariats et programmes d'immersion dans d'autres structures d'accompagnement, afin d'échanger sur les bonnes pratiques.
- **Capitaliser sur les bonnes pratiques et évaluer les résultats** : face à un turnover relativement fort dans ces structures et considérant l'importance des partenaires qui demanderont souvent des résultats et des indicateurs sur les performances, il est vital pour une structure d'accompagnement de mettre en place un système de suivi-évaluation performant. Que ce soit pour recenser les impacts générés ou constituer une base de données d'entrepreneurs et d'experts, il faut savoir mesurer les progrès et maintenir le lien avec les projets qui ont quitté l'incubateur. Il s'agit également de savoir évaluer les besoins en constante évolution.

### BOX 30. ZOOM SUR AFRIC'INNOV

Afric'innov est né d'un double constat :

- Le développement de l'entrepreneuriat passe par l'existence d'un écosystème dans lequel les structures (incubateurs, accélérateurs, FabLabs, ...) qui accompagnent les entrepreneurs doivent jouer un rôle central.
- La réussite des entrepreneurs accompagnés est conditionnée par la qualité des services proposés par ces structures.

La mission de Afric'innov est donc de renforcer et de professionnaliser davantage les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant. Pour y arriver, quatre volets sont développés :

- **Formation des équipes en charge de l'accompagnement :** la professionnalisation des structures passe par une formation des équipes en charge de l'accompagnement. Le programme répond à ce besoin en organisant des sessions de formation en présentiel et/ou via des contenus de formation disponibles en ligne.
- **Développement d'outils numériques et d'un centre de ressources dédié à l'entrepreneuriat :**

l'accompagnement des entrepreneurs nécessite l'utilisation de plusieurs outils qui ne sont pas toujours adaptés. Afric'innov déploie un logiciel Software as a Service (SaaS) disposant de l'ensemble des fonctionnalités nécessaires au suivi

des entreprises incubées. Ce logiciel sera accessible via la plateforme Africinnov.com, qui ambitionne d'être le réseau professionnel des structures d'accompagnement en Afrique.

- **Mise en place de mécanisme innovant pour le financement d'amorçage :** Afric'innov met à disposition des entrepreneurs accompagnés par certaines structures d'accompagnement membres du réseau, des avances remboursables à taux d'intérêt nul. Ces avances sont destinées à financer ou à abonder le(s) mécanisme(s) de financement d'amorçage mis en œuvre par chaque structure localement.
- **Mise en place d'un mécanisme de labellisation des structures basé sur un référentiel :** le principal objectif du label Afric'innov est de mettre à disposition des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat en Afrique, ainsi qu'à l'ensemble des parties prenantes des écosystèmes, un référentiel de qualité sur leurs activités. Le label Afric'innov permettra d'identifier facilement les structures qui offrent un accompagnement de qualité.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

La richesse d'une structure d'accompagnement repose d'abord sur son capital humain. Un comportement entrepreneurial et un management de qualité sont indispensables pour le succès et la pérennité d'un incubateur. Accompagner des entrepreneurs et diriger un incubateur est encore un métier peu connu et la formation continue, adaptée aux spécificités locales, doit permettre de professionnaliser les acteurs.

Au-delà des infrastructures qui doivent être professionnelles et attractives, le succès de la structure d'accompagnement dépend largement de la qualité des réseaux qu'elle sait mobiliser, tant pour l'attraction des meilleurs projets, que pour la mise en relation des entrepreneurs avec les meilleurs experts et partenaires commerciaux, industriels, techniques et institutionnels.

La qualité des services des structures d'accompagnement varie énormément d'une entité à une autre ; nombreuses sont celles qui ont d'important challenges internes à relever. Pour autant, face au besoin de voir éclore une multitude d'entrepreneurs de croissance dans la région, il faut en simultané savoir accompagner les structures d'accompagnement vers des services de meilleure qualité et des partenariats structurants.

### 3. POUR CONCLURE... ALLONS PLUS LOIN !

Les structures d'accompagnement représentent un maillon d'une chaîne de valeur au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. Ils sont devenus indispensables pour offrir un cadre plus propice à l'émergence d'entreprises à forte valeur ajoutée. Toutefois, il semble capital de rappeler qu'elles ne peuvent agir seules et que leurs résultats et impacts dépendent largement du contexte dans lequel elles évoluent.

La partie I.2. a présenté les principaux constats relatifs aux lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux. Afin de compléter cette série de recommandations, il s'agit à présent de proposer des pistes d'action complémentaires à l'attention principalement des acteurs publics, afin de combler sans plus attendre les principales lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux.

**(1) Encourager le déploiement d'une offre de formation transversale, intégrant systématiquement la sensibilisation voire la formation à l'entrepreneuriat et aux compétences digitales, afin de développer la culture entrepreneuriale et les vocations :** il s'agit d'outiller la jeunesse africaine afin qu'elle ait la capacité et l'ambition de se tourner vers l'auto-emploi qui crée de la valeur. Il est important de favoriser la culture entrepreneuriale et digitale dès le plus jeune âge, afin de susciter des vocations, d'intéresser les publics à la question de la création d'entreprise, et de préparer les futurs diplômés à relever les défis de l'entrepreneuriat.

**(2) Soutenir la mise en place de cadres administratifs, juridiques et fiscaux favorisant l'innovation et l'entrepreneuriat de croissance :**

par des politiques publiques volontaristes, il s'agit de contribuer à l'émergence d'entreprises locales, créatrices de valeur ajoutée et porteuses d'innovation, notamment à travers :

- Des incitations fiscales ou financières, ex. crédits d'impôts, subventions, exonérations ;
- Des aides administratives et organisationnelles, ex. création de guichets uniques, simplifications administratives, adaptation des contrats des chercheurs et universitaires, incitation au mécénat de compétences ;
- Des appuis sociétaux, ex. diffusion de la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation, valorisation des entrepreneurs comme créateurs de valeur ajoutée et de richesses nationales dans le discours politique.

**(3) Plaider et innover pour améliorer l'accès au financement des entrepreneurs :**

les entrepreneurs au démarrage peinent à trouver des solutions adaptées auprès des acteurs classiques (banques, institutions de microfinance, etc.). Pour les acteurs publics, il s'agit de rassurer et d'inciter les investisseurs providentiels (business angels) et privés (fonds d'amorçages, mécénat d'entreprises) sur le potentiel du secteur privé local. Aussi, face à l'inadéquation entre l'offre de financement et les besoins formulés par les entrepreneurs, il s'agit de proposer des outils innovants pour résoudre le problème de l'accès au financement. L'expérience d'autres pays peut s'avérer inspirante : mise en place de fonds de garantie de l'innovation, encouragement et encadrement des plateformes de financements participatif, octroi de prêts à taux zéro ou encore allocations mensuelles (bourses) pour les entrepreneurs. Ces alternatives aux financements classiques pourraient impulser significativement des entrepreneurs innovants à haut potentiel. À noter, les structures d'accompagnement peuvent jouer le rôle de tiers de confiance entre les entrepreneurs et les partenaires financiers.

### Step by step ... 3 points clés à retenir

Au-delà d'accompagner les incubateurs dans leur croissance et leur professionnalisation, il s'agit d'agir en urgence pour combler les principales lacunes des écosystèmes entrepreneuriaux en Afrique de l'Ouest. Les insuffisances en matière de culture entrepreneuriale, de capital humain, d'accès aux financements et aux marchés ainsi que de réglementations et de dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat doivent être une priorité des États ouest-africains.

Les décideurs publics doivent créer les conditions favorables pour un écosystème entrepreneurial plus propice à la réussite des start-up. Ils se doivent d'être moteurs dans la définition et la mise en œuvre de politiques publiques et mesures législatives pour inciter davantage à entreprendre. Il s'agit de lever des barrières et contraintes actuelles tout en multipliant les opportunités et avantages pour les entrepreneurs locaux qui osent se lancer.

Au-delà de leur rôle de gouvernance, les décideurs publics sont attendus comme les premiers « porte-paroles » en faveur de l'entrepreneuriat local et innovant ; leurs actions de plaidoyer sur les scènes locales et internationales peuvent faire la différence. La concertation avec l'ensemble des acteurs publics, privés et institutionnels doit favoriser une communication et des mesures cohérentes et impactantes à l'échelle régionale.





# ANNEXES

## A. LEXIQUE DES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX

MOTS ET CONCEPTS Anglicismes souvent rencontrés	DÉFINITIONS
<b>Accélérateur</b>	<p>Un programme d'accélération fournit aux entreprises en développement les bons outils pour se développer : du mentorat, un accès aux réseaux et aux investisseurs et d'autres formes de soutien pour parvenir à la viabilité financière. Les entreprises qui participent à un programme d'accélération sont généralement au-delà de la phase de démarrage et ont entamé la phase de mise à l'échelle, mais ont besoin de conseils et d'autres ressources pour accélérer la croissance. Les programmes d'accélérateur offrent un programme court et intense. Un programme d'accélérateur a les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limité dans le temps : programmes courts et intenses (entre trois et six mois) ;</li> <li>• Organisé en cohortes : sélection et formation d'un groupe d'entreprises pour faciliter l'apprentissage par les pairs ;</li> <li>• Sur candidature : processus ouvert à toutes les entreprises, tout en étant compétitif ;</li> <li>• Facilite l'accès au financement : offrent aux entreprises participantes un accès direct au financement ou un contact direct à des investisseurs potentiels.</li> </ul>
<b>Accompagnement Coaching</b>	<p>Accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables. À travers le processus d'accompagnement, la personne accompagnée approfondit ses connaissances et améliore ses performances.</p>
<b>API</b>	<p>API est un acronyme pour Applications Programming Interface. Une API est une interface de programmation qui permet de se « brancher » sur une application pour échanger des données. Une API est ouverte et proposée par le propriétaire du programme.</p>
<b>Bancable Investment ready</b>	<p>Susceptible d'être financé par un investisseur.</p>

<p><b>Brainstorming</b></p>	<p>Technique permettant de faire appel à l'intelligence collective d'un groupe ou d'un individu pour trouver des idées originales (créatives). Dans les sessions de Brainstorming, chacun des participants est invité à émettre des idées ou suggestions en relation avec le sujet d'étude.</p>
<p><b>Canevas de modèle économique</b> <b>Business model canvas</b></p>	<p>Représentation synthétique du modèle économique décrivant les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités que des ressources et moyens déployés, de ses réseaux et de ses flux.</p> <p>Le modèle le plus connu a été conçu par Alexander Osterwalder et comporte 9 catégories : les segments cibles, la proposition de valeur, les canaux de distribution, la relation client, les sources de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts.</p>
<p><b>Capital</b></p>	<p>Ressources en numéraire (argent liquide) et en nature (ex. brevet, apport en compétence) définitivement apportées à une société par ses fondateurs au moment de sa création.</p>
<p><b>Capital Investissement</b> <b>Private Equity</b></p>	<p>Prise de participation en capital dans des entreprises généralement non cotées. Cette opération s'effectue en achetant soit des titres existant auprès d'anciens actionnaires, soit des titres nouvellement émis lors d'une augmentation de capital. Le capital investissement peut servir à financer de jeunes sociétés (Capital Risque), le développement des entreprises en croissance (Capital Développement), la transmission ou l'acquisition (Capital Retournement).</p>
<p><b>Capital Risque</b> <b>Venture Capital</b></p>	<p>Investissement réalisé par des investisseurs en capital en fonds propres ou quasi fonds propres dans des entreprises jeunes ou en création, présentant un fort contenu technologique.</p>
<p><b>Chargé d'affaires / chargé d'accompagnement</b> <b>Business developer</b></p>	<p>Membre de l'équipe d'un incubateur, le chargé d'affaire a pour mission principale d'accompagner les entrepreneurs à travers des conseils personnalisés et de la formation. Il propose également de la mise en relation avec des partenaires techniques et financiers, selon les besoins.</p>

<b>Coworking</b>	Typologie d'organisation du travail comportant deux notions : un espace de travail partagé et un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.
<b>Corporate venture</b>	Fonds d'investissement interne à un groupe industriel. Il a un double objectif : financier mais aussi de veille stratégique sur leur secteur.
<b>Couveuse</b>	La couveuse accueille le porteur de projet avant que l'entreprise ne soit créée. Son objectif : valider le projet, avant de sauter le pas. La couveuse apporte du conseil à l'entrepreneuriat et des services d'appui.
<b>Due diligence</b>	Ensemble de vérifications qu'opère un investisseur en vue d'une transaction. Concept anglo-saxon, la due diligence permet à un futur acquéreur de se faire une idée de la situation précise d'une entreprise avant de se prononcer sur son investissement.
<b>Ecosystème entrepreneurial</b>	Un écosystème entrepreneurial est la combinaison opérationnelle d'un ensemble de facteurs qui permet aux entreprises de réaliser leur fort potentiel de croissance. On compte six facteurs principaux constitutifs de ces environnements : les marchés, le capital humain, l'accessibilité et la diversité du financement, la réglementation, la culture et les dispositifs de soutien.
<b>Entrepreneuriat de croissance</b> <b>Growth Entrepreneurship</b>	Entrepreneurs mus par l'opportunité : individus qui auront la volonté et seront capables de faire croître leur activité.
<b>Entrepreneuriat de subsistance</b>	Entrepreneurs mus par la nécessité : individus qui n'ont pas vocation à faire changer d'échelle leurs microentreprises.
<b>Entrepreneuriat social</b> <b>Social business</b>	Manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'homme et de l'environnement. Les entreprises sociales apportent des solutions innovantes à des défis sociaux et/ou environnementaux encore non résolus en combinant impact et efficacité économique.

<b>Financement participatif</b> <b>Crowdfunding</b>	<p>Mode de financement des projets (d'entreprises, d'organisations non gouvernementales – ONG –, ou autre) par un public intéressé, non professionnel (« la foule » en anglais), utilisant souvent des médias interactifs comme média et canal de réception des financements. Il existe 4 types de financement participatif : par le don (un projet ou une œuvre sociale), par le prêt (avec ou sans intérêt de remboursement pour l'internaute financeur), par le capital (avec un retour sur investissement attendu par l'internaute financeur), par la pré-vente (l'internaute reçoit un produit ou service en contrepartie de sa contribution).</p>
<b>Fintech</b>	<p>Combine les termes « finance » et « technologie » : désigne une start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.</p>
<b>Fonds d'amorçage / Financements d'amorçage</b>	<p>Fonds alloués à une entreprise pour soutenir son démarrage.</p>
<b>Formation d'expert</b> <b>Master class</b>	<p>L'expression désigne un enseignement donné par un expert d'une discipline à un public de personnes intéressées par la thématique abordée.</p>
<b>Hackathon</b>	<p>Issu de la contraction des termes « hacking » et « marathon », un hackathon est un événement où les développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative sur un sujet déterminé dans le but de créer des applications ou des logiciels. Traditionnellement, il se déroule sur un format de 48h, et à la fin de l'événement, chaque équipe réalise une très courte présentation de son travail et de ses projets créés.</p>
<b>Hôtel d'entreprises</b>	<p>Lieu d'hébergement d'entreprises, n'offrant pas de soutien, ni d'accompagnement. L'hébergement, dans un hôtel d'entreprises, n'est pas limité dans le temps, à la différence des incubateurs ou des pépinières.</p>

<b>Incubateur</b>	<p>Structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises, l'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil, de réseau et d'appui au financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. À la différence d'une pépinière d'entreprises, un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés. Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent.</p>
<b>Innovation</b>	<p>Mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Le manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations : de produit (bien ou prestation de service), de procédé, d'organisation, de marketing.</p>
<b>Innovation frugale Jugaad</b>	<p>Démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de ressources. Elle est souvent résumée par le fait de fournir des solutions de qualité à bas coût ou d'innover mieux avec moins.</p>
<b>Innovation ouverte Open innovation</b>	<p>Processus qui consiste à accélérer l'innovation via la collaboration avec différents acteurs impliqués dans le processus d'idéation ou d'innovation (clients, fournisseurs, partenaires, etc.). L'innovation ouverte peut permettre de créer des débouchés, créer de nouveaux marchés et augmenter les ventes et l'impact des parties prenantes impliquées (réduction des coûts, accès à une plus grande base de clients, technologie manquante comblée, etc.).</p>
<b>Intrapreneur</b>	<p>Un intrapreneur est un entrepreneur au sein d'une grande organisation, qui utilise ses compétences entrepreneuriales sans encourir les risques associés à ces activités. Les intrapreneurs sont généralement des employés au sein d'une organisation qui sont assignés à travailler sur une idée ou un projet particulier, et à qui on demande de développer le projet comme le ferait un entrepreneur. Les intrapreneurs disposent généralement des ressources et des capacités de l'entreprise.</p>

<p><b>Investisseur providentiel</b> <b>Business angel</b></p>	<p>Désigne un particulier qui investit financièrement dans une start-up. La plupart du temps, l'investisseur providentiel est parmi les premiers investisseurs et s'intéresse directement au projet dans lequel il investit. Il met à disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience, son réseau d'affaires et une partie de son temps. L'investisseur providentiel est aussi un associé-entrepreneur.</p>
<p><b>Jeune pousse</b> <b>Start-up</b></p>	<p>Désigne une entreprise innovante qui a un fort potentiel de développement et qui nécessite donc des investissements importants pour pouvoir financer sa croissance rapide.</p>
<p><b>FabLab ou Laboratoire de Fabrication</b> <b>FabLab (Fabrication Laboratory) ou Makerspace</b></p>	<p>Tiers lieu ouvert au public et mettant à disposition des machines-outils à commande numérique habituellement réservées à des professionnels dans un but de prototypage rapide ou de production à petite échelle. Ces tiers lieux permettent aux personnes ayant le même état d'esprit de partager leurs idées, leurs outils et leurs compétences.</p>
<p><b>Levée de fonds</b> <b>Fundraising</b></p>	<p>Terme désignant l'opération par laquelle une entreprise ou un groupe d'investisseurs trouve de nouvelles ressources financières. Cette levée de fonds se traduit par une augmentation de capital. Les fonds peuvent alors provenir de divers investisseurs, comme des investisseurs providentiels, des investisseurs institutionnels ou encore des particuliers si la société est cotée.</p>
<p><b>Love money</b></p>	<p>Expression désignant un financement issu d'un réseau de proches (parents, amis, voisins, relations).</p>
<p><b>Mécénat de compétences</b></p>	<p>Consiste, pour une entreprise, à mettre à disposition d'une autre organisation des collaborateurs sur leur temps de travail pour mettre leurs compétences au service de missions d'intérêt général.</p>
<p><b>Mentorat</b> <b>Mentoring</b></p>	<p>Accompagnement personnel, volontaire et gratuit, à caractère confidentiel, apporté sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné.</p>

<b>Microcrédit</b>	Prêts financiers souvent de faible montant accordés à des populations qui ne peuvent accéder au système bancaire traditionnel. Les taux de remboursement sont en principe plus élevés que dans les circuits financiers classiques. Le concept a été développé par le professeur d'économie Muhammad Yunus, au Bangladesh, à la fin des années 1970 et s'est développé très largement dans les pays du Sud come du Nord.
<b>Modèle économique Business model</b>	Ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits. Le modèle économique est la façon dont l'entreprise va concrètement gagner de l'argent.
<b>Pépinière</b>	Structure, souvent publique, qui intervient après la phase d'incubation ou la couveuse, et durant un temps qui varie en principe de 3 à 5 ans. Elle offre un environnement facilitant le développement de l'entreprise et à des coûts accessibles, par exemple des bureaux privatifs ou ouverts, des services de téléphonie et de photocopie, des salles de réunion, parfois même des locaux d'activités et de stockage, etc. C'est aussi un lieu d'échange et de réseau pour les entrepreneurs qui ont déjà créé leur entreprise. Ces derniers y trouvent des prestations de soutien et d'accompagnement sous forme de services collectifs ou individualisés : du conseil, des formations ou des services mutualisés pour les entrepreneurs.
<b>Petites et Moyennes Entreprises (PME)</b>	Entreprises employant entre 20 et 249 employés, c'est-à-dire de taille entre les Très Petites Entreprises (TPE) et les Entreprises de Taille Intermédiaire (TPI).
<b>Pré-incubation</b>	Terme souvent employé pour désigner des services de couveuse (voir définition de couveuse).
<b>Paiement mobile Mobile money</b>	Désigne les services financiers accessibles par téléphone portable. Il s'agit principalement de services de consultation de soldes, de paiement de factures, d'émission de cartes prépayées et de transfert d'argent.

<b>Plan d'affaires Business Plan</b>	Document décrivant l'ensemble d'un projet d'entreprise : l'activité, le marché, la stratégie marketing, la gestion des ressources humaines, etc. Il reprend l'ensemble des dépenses programmées et les ressources envisagées à court et moyen terme. Son objectif est double : d'une part, il permet à l'entrepreneur de baliser sa route et de savoir où il va et d'autre part, il sert à convaincre les banquiers et les éventuels partenaires de la viabilité du projet.
<b>Porteur de projet</b>	Désigne toute personne qui a un projet d'entreprise et qui souhaite le développer.
<b>Présentation Eclair Pitch ou Elevator Pitch</b>	Présentation courte (30 secondes à 5 minutes), concise, claire, bien structurée et surtout bien maîtrisée, d'une entreprise ou d'un projet. En général, l'objectif est d'accrocher l'attention d'un interlocuteur et de susciter son intérêt, pour obtenir sa carte de visite et créer une deuxième opportunité de le rencontrer, avec alors plus de temps pour lui exposer ses idées et besoins.
<b>Prêt d'honneur</b>	Prêt à vocation sociale ou sociétale, sans garantie ou caution et à taux zéro, généralement accordé aux fondateurs ou dirigeants d'entreprises (et non à la société) pour financer leur entreprise. Il est souvent accordé sous la condition de remplir un certain nombre de critères sociaux (emplois, potentiel de développement, etc.). Chaque emprunteur devra certifier sur l'honneur d'être en mesure de rembourser cet emprunt.
<b>Preuve de faisabilité Proof of Concept (PoC) ou Minimum Viable Product (MVP)</b>	Version basique d'un nouveau produit ou service, qui permettra de valider les premiers efforts, à partir des retours constatés sur les premiers clients. Le PoC donnera naissance à des versions plus sophistiquées ultérieurement si la première étape est validée.
<b>Proposition de valeur</b>	Valeur apportée à la clientèle ciblée par le porteur de projet. Il ne s'agit pas ici des fonctionnalités du produit ou des effets que peut avoir son utilisation, mais bien des bénéfices qui en découlent, du point de vue du client. La proposition de valeur doit être concise, simple à comprendre pour le client et doit présenter un bénéfice indéniable.

<b>Propriété intellectuelle</b>	Désigne l'ensemble des droits exclusifs accordés sur les créations intellectuelles à leurs auteurs ou à ayant-droits. Elle regroupe la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique.
<b>Recherche et Développement (R&amp;D)</b>	Activité de l'entreprise consistant à créer de nouveaux produits ou améliorer les existants, de manière directe ou indirecte.
<b>Réseautage Networking</b>	Constitution d'un réseau de relations qui peuvent apporter appuis, conseils voire financements.
<b>Start-up studio / start-up factory</b>	Société qui est spécialisée dans la création de start-up. Son principe consiste à créer de nouvelles sociétés à des rythmes variés et à en développer plusieurs en parallèle. À la différence d'un incubateur ou d'un accélérateur qui se limite à accompagner le porteur de projet ou l'entrepreneur dans la création de start-up, un start-up studio se caractérise par une implication stratégique, opérationnelle et financière. Un start-up studio apporte son expérience et ses compétences dans le pilotage et le développement des start-up créées et détient la majorité des parts dans leur capital. Ce sont les équipes du start-up studio, composées de talents rares dans différents domaines (management, marketing, commercial, etc.), qui vont permettre le lancement des start-up et qui les développeront jusqu'à leur maturité économique.
<b>Tech Hub</b>	Espace physique (ville, quartier ou bureaux) qui encourage la réussite des start-up technologiques à caractère innovant. L'exemple le plus connu est sans doute la Silicon Valley.
<b>Technologie disruptive</b>	Une technologie disruptive est celle qui supprime une technologie établie et bouscule l'industrie ou un produit révolutionnaire qui crée une industrie complètement nouvelle.
<b>Technopôle</b>	Zone d'activités rassemblant des entreprises de fabrication ou de services dans le secteur des hautes technologies, les technopôles sont la plupart du temps situés dans la périphérie de grandes villes, à proximité de structures de recherche (universités, laboratoires privés).
<b>TIC</b>	Acronyme de Technologies de l'Information et de la Communication. Regroupe toutes les entreprises du secteur numérique.

<p><b>Tiers lieu</b></p>	<p>Espace physique prévu pour accueillir une communauté afin de permettre à celle-ci de partager librement ressources, compétences et savoirs. Cette notion regroupe des initiatives telles que les espaces de coworking, les espaces collaboratifs, les FabLabs, les hackerspaces, les makerspaces ou encore les espaces d'innovation technologique.</p>
<p><b>World Café</b></p>	<p>Processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue de créer un réseau d'échanges et d'actions. Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les possibilités de suivi sont soumises à discussion.</p>

## B. EXEMPLES CONCRETS DE COLLABORATIONS EN AFRIQUE DE L'OUEST

Les cas d'étude proposés illustrent les potentiels de collaboration entre une structure d'accompagnement et d'autres parties prenantes de l'écosystème. Les données qualitatives et quantitatives ont été fournies par les structures d'accompagnement et/ou les initiateurs de ces partenariats.

### I. FAVORISER L'INSERTION PROFESSIONNELLE À TRAVERS L'AUTO-EMPLOI À LA SORTIE DE L'UNIVERSITÉ



#### Qui ?

- Un établissement d'enseignement supérieur : Université d'Abomey Calavi (UAC) au Bénin ;
- Un incubateur : UAC Start-up Valley, lancé par la Fondation de l'UAC ;
- Divers partenaires techniques et financiers : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin, 4 mairies béninoises, RUFORUM (réseau de 66 universités africaines), SNV (Organisation Néerlandaise de Développement), Fondation Mastercard, Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) ;
- Des gouvernements, bailleurs : Bénin, Canada, Pays-Bas, France.



#### Quoi ?

L'UAC a constaté que moins de 20 % de ses 20 000 diplômés annuels sont insérés sur le marché du travail 3 années après l'obtention du diplôme. Face à ce constat, l'équipe rectorale de l'UAC a mis en place le Programme d'Incubateurs « UAC Start-up Valley » dont les missions principales sont :

- De diffuser la culture entrepreneuriale dans la communauté universitaire ;
- D'accompagner et d'encadrer les diplômés dans la création et le développement d'entreprises innovantes à fort potentiel d'emplois décents et durables ;
- De réduire durablement le taux de chômage des diplômés des universités.



#### Comment ?

L'incubateur se concentre dans les domaines de l'agrobusiness, des technologies et des services à haute valeur ajoutée. Il cible les diplômés et étudiants en fin de cycle de l'UAC, mais aussi ceux des autres universités publiques et écoles supérieures privées.

Le processus est le suivant :

- Recrutement (4 mois) : sensibilisation, présélection et sélection des idées d'entreprises suite à 3 ateliers techniques de culture entrepreneuriale et d'idéation ;
- Pré-incubation (8 mois) : 3 ateliers techniques d'étude des projets d'entreprises, la réalisation des prototypes et la recherche de partenaires ;

- Incubation (24 mois) : accompagnement personnalisé pour la production, la mise sur le marché, le recrutement et la formation du personnel, la formalisation des entreprises, la gestion de l'investissement initial, etc. ;
- La post-incubation (12 mois) : sortie des entreprises performantes, suivi et évaluation.



### Pour quels résultats ?

- 328 diplômés et étudiants formés à l'entrepreneuriat ;
- 67 projets incubés ;
- 39 entreprises créées ;
- 800 000 € de fonds levés (dont 100 000 € réinvestis sous la forme de prêts d'honneur pour les entreprises incubées).

**Statut :** activités en croissance depuis septembre 2014 (date de la création de l'incubateur).

## 2. FORMER DES « INGÉNIEURS ENTREPRENEURS » DONT L'AFRIQUE A BESOIN



### Qui ?

- Un établissement d'enseignement supérieur : l'Institut international d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) au Burkina Faso ;
- Des partenaires au développement : African Capacity Building Foundation (ACBF), Banque Africaine de Développement (BAD), MasterCard Foundation, Organisation internationale de la Francophonie (OIF), Banque Mondiale ;
- Des gouvernements, bailleurs : France, Suisse ;
- Des partenaires privés : IAM Gold, CC3D, Total, etc.



### Quoi ?

Face aux défis de l'économie africaine : urbanisation galopante, changements climatiques, flambée des prix du pétrole, stress hydrique entre autres, l'entrepreneuriat en faveur d'une croissance verte constitue un levier de développement important. C'est pourquoi, depuis 2010, 2iE a fait le choix de renforcer sa formation en ingénierie par un dispositif d'appui à la création d'entreprises innovantes et impactantes.



### Comment ?

Le dispositif de formation des « ingénieurs-entrepreneurs » s'appuie sur des moyens de recherche et un réseau de partenaires privés, scientifiques et institutionnels. Il comprend un cycle de formations en sciences techniques et managériales pour tous les étudiants 2iE, afin de développer l'esprit d'entreprendre. Pour ceux qui souhaitent valider une idée puis créer leur start-up, ils peuvent accéder à l'incubateur au sein de l'école.

Les étudiants, diplômés ou entrepreneurs externes sélectionnés en incubation ont accès à :

- Un accompagnement managérial et opérationnel pour construire un modèle économique, rédiger un business plan et protéger ses idées ;
- Un coaching scientifique pour développer des prototypes et / ou optimiser des produits existants ;
- Un espace de travail équipé et un accès aux laboratoires de recherche ;
- Un accompagnement à la levée de fonds en cas de besoin de financement.



#### **Pour quels résultats ?**

- 480 étudiants ont suivi volontairement le Parcours Entrepreneur (cycle de formation ponctué par un concours de Business Plan) depuis 2010 ;
- 10 étudiants / diplômés ont été incubés au sein de 2iE avec un projet de création d'entreprise répondant à des défis relatifs à la nutrition, à l'accès à l'eau et à l'énergie, à la gestion des déchets et aux enjeux de l'écoconstruction ;
- 11 entrepreneurs africains ont accédé aux services de l'incubateur, suite à 3 éditions d'un concours panafricain, le Green Start Up Challenge, ou à la demande d'un partenaire ;
- 3 entreprises nouvellement créées se sont installées sur le campus, afin de rapprocher les acteurs académiques et scientifiques avec le secteur privé.

**Statut :** activités d'incubation intégrées durablement au cœur de la formation depuis 2010.

### **3. DÉDIER UN CENTRE ENTREPRENEURIAL AUX FEMMES D'AFFAIRES DU TOGO**



#### **Qui ?**

- Un incubateur : Innov'Up ;
- Une association : la Fédération des Femmes Entrepreneurs et Femmes d'Affaires du Togo (FEFA) ;
- Des partenaires au développement, bailleurs : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Dutch Good Growth Fund (DGGF).



#### **Quoi ?**

Au Togo, l'implication des femmes dans l'entrepreneuriat notamment dans les secteurs de l'agriculture, du commerce et de l'artisanat est considérable. Toutefois, à peine 25 % des entreprises créées dans le pays entre 2009 et 2012 l'ont été par des femmes, tandis que la moitié des togolaises exercent dans le secteur informel et peinent à faire évoluer leurs micro-entreprises vers le statut plus confortable de PME. Face à ces constats, Innov'Up, initié par la FEFA, se donne pour mission de promouvoir un entrepreneuriat féminin compétitif.



#### **Comment ?**

Plateforme multiservices, Innov'Up offre différents services aux femmes désireuses d'entreprendre, dont le principal est l'incubation pour une durée maximale de deux ans. Il offre un accompagnement straté-

gique et technique aux start-up en démarrage. Ces start-up ont la possibilité de bénéficier de bureaux, de coaching personnalisé et de conseils pour le développement d'affaires et la gestion comptable et financière, de soutien à la levée de fonds, ou encore de mise en réseau pour trouver les bons partenaires.



#### **Pour quels résultats ?**

- 42 femmes entrepreneures incubées depuis 2016, dans divers domaines tels que la restauration, la distribution, l'agroalimentaire, la conciergerie, l'éducation, la mode, l'eau et l'assainissement, les TIC et l'évènementiel ;
- + 1800 femmes formées lors de sessions de renforcements de capacités.

**Statut :** en cours depuis 2016.

### 4. PROGRAMME « L'OCCITANE POUR ELLES » AU BURKINA FASO



#### **Qui ?**

- Un partenaire privé, bailleur : Fondation L'OCCITANE ;
- Un partenaire public : Maison de l'Entreprise du Burkina Faso (MEBF) ;
- Un organisme de financement : Initiative Ouagadougou ;
- Un incubateur : La Fabrique.



#### **Quoi ?**

Le programme L'OCCITANE pour Elles est un programme d'accompagnement de 2 ans initié par la Fondation L'OCCITANE. Ayant pour objectif de promouvoir et soutenir le leadership féminin, la Fondation a jusque-là mené des actions « coup de pouce » à des dizaines de femmes entrepreneures. Pour plus d'impact, elle a souhaité adopter une approche plus holistique de l'accompagnement de femmes entrepreneures au Burkina Faso et s'entoure donc d'experts pour monter ce programme.



#### **Comment ?**

La Fondation L'OCCITANE souhaite accompagner le développement d'entreprises solides, portées par des femmes au Burkina Faso. Pour cela, un programme complet a été mis au point : formation, accompagnement personnalisé, mise à disposition d'experts, mise en réseau, appui à la communication, et financement.

Chaque partenaire est mobilisé sur sa spécialité :

- La MEBF sur des activités de formation (2 sessions d'une semaine dispensées en début de programme) et communication (diffusion et appui à la visibilité dans les médias de la MEBF) ;
- La Fabrique sur l'accompagnement stratégique personnalisé par la mise à disposition d'un chargé d'accompagnement à mi-temps pour chaque entrepreneure, et par la coordination des différents experts mobilisés pour elles ;

- Initiative Ouagadougou sur le financement des entreprises via un prêt d'honneur et un accompagnement futur à la levée de fonds bancaires ;
- La Fondation L'OCCITANE sur la coordination générale des activités, la mise à disposition de subventions pour les entrepreneures, et le financement d'experts spécifiques à chaque projet.

Tous les partenaires sont mobilisés pour l'identification des lauréates et pour réaliser des points d'étapes trimestriels, nécessaires pour lever les éventuelles difficultés rencontrées par les entreprises.



### **Pour quels résultats ?**

- Près de 50 candidatures reçues ;
- 4 femmes sélectionnées pour la première édition du programme ;
- Des modèles économiques repensés : redressement de situations économiques et financières parfois difficiles rencontrées par les lauréates ;
- Des entreprises totalement repositionnées sur leur marché : refonte des identités, amélioration des services / produits, repositionnement clair de l'offre de service / produits, travail sur les stratégies d'accès aux marchés, appui à la communication, etc. ;
- Des entreprises à la gouvernance plus saine : accompagnement des entreprises à clarifier leur organisation interne et leur mode de gouvernance.

**Statut :** en cours depuis 2016.

## 5. L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURIAT AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT AU NIGER



### **Qui ?**

- Un État : Niger ;
- Une agence publique : Agence Nationale pour la Société de l'Information (ANSI) ;
- Un incubateur : CIPMEN.



### **Quoi ?**

Dans le cadre de l'application digitale du plan Niger 2035, l'ANSI a lancé en juillet 2017 le programme « Niger 2.0 » qui se décline en quatre axes stratégiques majeurs :

1. La numérisation des procédures administratives (e-gouvernement) ;
2. La création d'un technopôle pour favoriser l'innovation (cité de l'innovation) ;
3. L'instauration des « villages intelligents » pour désenclaver les zones rurales représentant plus de 85 % de la population nigérienne ;
4. La promotion du numérique à travers l'organisation d'activités évènementielles.

Dans ce contexte, l'ANSI a souhaité collaborer avec l'incubateur CIPMEN pour promouvoir les TIC et concrétiser le concept de « Villages Intelligents » dont le but est de faciliter, grâce au numérique, l'ac-

cès aux services sociaux de base (éducation, santé, agriculture, etc.). Compte tenu du fait que ce projet repose en grande partie sur la capacité des entrepreneurs à innover dans un écosystème tenant compte des spécificités locales, la base du partenariat entre le CIPMEN et l'ANSI s'apparente à un modèle d'open innovation. À titre illustratif, les deux structures ont conjointement organisé en 2017, avec la participation de la Maison de l'Entreprise, la 1ère édition de la compétition annuelle du numérique « e-Takara » pour détecter de jeunes talents nigériens porteurs de projets innovants. Les lauréats de cette compétition furent notamment primés en fonction du degré d'innovation de leurs projets et l'utilité publique (solutions numériques proposées pour des problématiques récurrentes).



### **Comment ?**

Le rôle du CIPMEN consiste à identifier et à accompagner les projets entrepreneuriaux solides et innovants. Par exemple, dans le cas d'e-Takara, l'incubateur garantit un accompagnement aux lauréats sur une période de 2 à 3 ans pour mieux structurer leurs projets et développer leurs activités.

Aussi, pour faciliter la conduite du programme Niger 2.0, l'ANSI et le CIPMEN œuvrent ensemble à la création d'un écosystème favorable en mettant en commun leurs efforts. Pour ce faire, plusieurs actions sont privilégiées, notamment :

- Faciliter l'accès au financement pour les start-up : par la mise en place d'un fonds pour le numérique par l'ANSI et dont le CIPMEN assurera l'opérationnalisation grâce à son expertise ;
- Faciliter l'accès au marché : par la mise en place d'outils de soutiens (fonds de garanties, aide à la réponse aux Appels d'Offres, etc.) et la consolidation des partenariats de sous-traitance avec les multinationales du secteur (Microsoft, Huawei, etc.) ;
- Faciliter l'accès aux talents : à travers des formations Business et Tech.
- Agir sur la réglementation : par l'organisation conjointe d'ateliers de travail afin d'adapter les réglementations aux enjeux de l'entrepreneuriat moderne ;
- Sensibiliser à l'entrepreneuriat moderne : à travers l'organisation d'évènements comme les Journées Portes Ouvertes et des compétitions comme e-Takara pour promouvoir l'utilisation massive des TIC dans les solutions innovantes.

En ce qui concerne les activités relatives à l'émergence des Villages Intelligents, l'ANSI et le CIPMEN élaborent deux concepts dans le cadre de leur collaboration : un programme de « volontariat du numérique » et un programme de « solidarité numérique ». Le premier programme consiste à recueillir des candidatures afin que des volontaires apportent leurs expertises professionnelles (consultations médicales à distance, éducation en ligne, conseils dans les pratiques agricoles, etc.) au service du Niger 2.0. Quant au second programme, son but est de permettre aux couches sociales les moins nanties d'acquérir des appareils (smartphones, pc portables, etc.) que les volontaires leur cèderont à des prix symboliques ou à moindre coût.



### **Pour quels résultats ?**

- 1 compétition d'envergure nationale et diaspora nigérienne ;
- 5 porteurs de projets en incubation au sortir de la compétition e-Takara ;
- 50 millions de FCFA (88461,15 \$) en prix de démarrage pour les lauréats (e-Takara).

**Statut :** en cours depuis juin 2017, date de signature de la convention de partenariat.

## 6. BURKINA START-UP – QUAND UN PROGRAMME DE FINANCEMENT PUBLIC ADAPTE SES MODES D'INTERVENTION POUR MAXIMISER SON IMPACT



### **Qui ?**

- Un État : Burkina Faso ;
- Une agence publique : Fonds Burkinabè de Développement Économique et Social (FBDES) ;
- Des partenaires publics et privés : des incubateurs et acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise (La Fabrique, SIRA Labs, Centre de Gestion Agréé, Centre de Restructuration des PME de la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.), des représentants de la puissance publique (Agence Nationale de Promotion des TIC, Présidence, etc.), des banques, etc.



### **Quoi ?**

Le gouvernement burkinabè a défini le Plan National de Développement Économique et Social pour la période 2016-2020. Ce large plan de relance économique et sociale intègre notamment le lancement du programme Burkina Start-up, piloté par le Fonds Burkinabè de Développement Économique et Social (FBDES). Convaincus que l'absence de financement représente un frein majeur au développement d'entreprises innovantes au Burkina Faso, ce programme apporte des réponses à cette problématique. L'objectif : identifier et accompagner financièrement 100 start-up innovantes par an pendant 5 ans, afin de permettre la création de 10 000 emplois sur le territoire burkinabè.



### **Comment ?**

Après avoir lancé un vaste appel à projets, le FBDES a sélectionné les lauréats sur la base de dossiers écrits (soumis sur une plateforme en ligne) et d'entretiens physiques, examinés et conduits par le FBDES et ses partenaires. Ces lauréats bénéficient d'un financement encore jamais expérimenté par une structure étatique au Burkina Faso : de l'investissement au capital (de 2 à 10 millions de FCFA : de 3539 \$ à 17693 \$, pour une durée d'investissement de 5 ans maximum) couplé à du prêt (de 2 à 40 millions de FCFA : de 3539 \$ à 70768,92 \$).



### **Pour quels résultats ?**

En 2017 pour sa première année d'exécution, 12 start-up ont pu bénéficier du financement de Burkina Start-up (montants non communiqués à ce jour).



### Et quels apprentissages ?

- La notion même d'innovation n'est pas parfaitement comprise par les porteurs de projet : lors de la première édition, sur 421 dossiers soumis, 400 ne respectaient pas ce critère. Un travail de communication et de sensibilisation plus approfondi est mené pour 2018 (en collaboration avec de nombreux acteurs de terrain), avec pour résultat de multiplier par plus de 2 le nombre de projets présélectionnés lors de la 2ème édition.
- Les « start-up innovantes » ne sont pas si nombreuses à être matures dans un pays comme le Burkina Faso. Les ambitions quantitatives du programme pourront être revues à la baisse, ou échelonnées différemment dans le temps.
- Le potentiel est pourtant là : de nombreux entrepreneurs sont porteurs d'idées à fort potentiel. Cependant, ils ont besoin de plus d'accompagnement pour consolider leurs projets et pouvoir bénéficier de tels financements. Burkina Start-up ne peut se contenter d'apporter du financement, et le programme doit être couplé à de l'accompagnement.
- Les collaborations entre secteur privé et public pour soutenir l'entrepreneuriat sont possibles à mettre en place, à condition que les programmes soient logés dans des institutions qui disposent d'un minimum de flexibilité.
- Les incubateurs sont des relais intéressants pour identifier et coacher les start-up innovantes et doivent être intégrés au cœur même de tels programmes. Dans le cadre de Burkina Start-up, ils se sont avérés être des acteurs pertinents pour identifier les entrepreneurs mais également pour participer à la construction du processus de sélection et ensuite à la sélection même des lauréats en participant activement aux différents jurys.
- Les conditions de financement incluent d'accepter ouvrir le capital de sa start-up au FBDES et/ou à d'autres investisseurs potentiels, ce qui peut constituer un frein pour les entrepreneurs soucieux de conserver leur autonomie et liberté d'entreprendre. Ce mécanisme change également la position de l'institution publique, qui, dès lors qu'elle investit dans une entreprise, doit adapter ses méthodes de travail. La transparence totale sur le processus de sélection et de financement est indispensable pour assurer le succès du programme.

## 7. LANCER LE PREMIER ESPACE COMMUNAUTAIRE DE FACEBOOK EN AFRIQUE



### Qui ?

- Un incubateur : CcHUB ;
- Une multinationale, partenaire financier : Facebook.



### Quoi ?

CcHUB est un lab d'innovation et d'incubation au Nigéria, conçu pour catalyser des entreprises technologiques créatives au service du bien commun. Son objectif est de co-créer de nouvelles solutions pour résoudre les nombreux problèmes sociaux au Nigéria, en impliquant les entrepreneurs sociaux, les investisseurs à impact, les gouvernements, les hackers ou encore des spécialistes des TIC.

En 2018, Facebook s'est associé à CcHUB pour créer NG\_Hub - un espace aux multiples facettes qui réunira et rassemblera des développeurs, des start-up, des créatifs et la communauté dans son ensemble pour collaborer, apprendre et échanger des idées.

Destiné à attirer les meilleurs talents et à stimuler l'innovation dans l'écosystème tech du Nigéria, un certain nombre de programmes de formation seront mis en place pour équiper les PME nigérianes, les entrepreneurs de la tech et la prochaine génération de leaders pour mieux utiliser des outils numériques et comprendre leur potentiel en faveur de la croissance économique. Le programme Fb Start Accelerator est un programme de recherche et de mentorat visant à autonomiser les start-up et les étudiants. Il s'agit de fournir un soutien technique et commercial et un financement pour optimiser leur produit. Les solutions doivent être des technologies avancées, avec un accent mis sur l'intelligence artificielle, le Machine Learning, la réalité augmentée et la réalité virtuelle.



### **Comment ?**

Destiné à aider les entreprises en démarrage et les étudiants à obtenir un soutien technique et commercial et à optimiser leurs produits pour leur croissance, le programme d'accélération fournira des financements et de l'accompagnement pendant 6 mois.

Les équipes d'étudiants acceptées dans le programme recevront :

- Financement sans entrée au capital : de 5 000 \$ à 15 000 \$ selon le niveau de formation (du Bachelor au Doctorat) ;
- Appui : développement de produits, stratégie d'entreprise et préparation à l'investissement ;
- Accès aux experts techniques et aux mentors du réseau Facebook et CcHUB ;
- Accès possible aux espaces de bureau et à l'Internet à haut débit dans les centres partenaires ;
- Un programme flexible conçu en tenant compte des obligations académiques.

Les start-up acceptées dans le programme recevront :

- Financement sans entrée au capital : 20 000 \$ ;
- Appui : développement de produits, stratégie d'entreprise, gestion financière et préparation à l'investissement ;
- Accès aux experts techniques et aux mentors du réseau Facebook et CcHUB ;
- Un espace de bureau avec Internet haute vitesse, salles de réunion et plus encore.

**Statut** : lancement en juillet 2018.

## 8. ALLIER INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL À DAKAR



### Qui ?

- Une communauté internationale : makesense ;
- Une école de commerce : Institut Africain de Management (IAM).



### Quoi ?

Makesense est une communauté de 30 000 volontaires, 2 000 entrepreneurs sociaux et des centaines d'organisations privées et publiques à travers le monde qui s'engagent pour résoudre ensemble les Objectifs du Développement Durable grâce à l'engagement, la collaboration et l'entrepreneuriat dans plus de 100 villes dans le monde.

Depuis 2014, makesense s'est implantée à Dakar. L'un de ses programmes phares est mené en partenariat avec l'Institut Africain de Management (IAM) dans l'objectif de transformer l'université en hub d'innovation sociale. Makesense développe ainsi des activités dédiées aux étudiants et professeurs de l'université, ainsi qu'une grande diversité d'activités ouvertes pour créer un écosystème d'innovation et de collaboration autour de la formation supérieure.



### Comment ?

À Dakar, l'équipe est composée de 5 personnes permanentes, accompagnées de bénévoles de la communauté. Les trois principales activités sont :

- Inspirer, engager et outiller les citoyens et étudiants pour devenir des acteurs engagés pour leur société ;
- Sourcer et accompagner le développement des entrepreneurs à travers des programmes de pré-incubation et d'incubation ;
- Accompagner les grandes organisations dans le développement des collaborations multi-acteurs et favoriser ainsi l'open innovation.



### Pour quels résultats ?

- 3000 étudiants ont été inspirés et formés aux outils d'innovation ouverte et d'intelligence collective développée par makesense ;
- 1 communauté d'ambassadeurs makesense de 10 jeunes a été initiée, dont 5 sont aujourd'hui des facilitateurs professionnels d'ateliers d'innovation ;
- 50 événements organisés chaque année, ouverts au grand public pour faire découvrir l'entrepreneuriat social et donner des moyens d'action à tous ;
- 40 entrepreneurs à fort impact ont été accompagnés ;
- 10 événements d'innovation ouverte et de collaborations multi-acteurs organisés (en partenariat avec le Programme Alimentaire Mondiale, le FMI et Eiffage).

**Statut :** en cours depuis 2014 à Dakar.

## 9. METTRE LA SCIENCE AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ



### Qui ?

- Un institut de recherche, lead : IRD.
- Trois campus opérationnels :
  - En France, à Bondy, en lien avec des partenaires du Sud et les diasporas, l'incubateur Bond'innov, les acteurs politiques du territoire et un collectif d'entreprises sociales ;
  - Au Sénégal, à Dakar, appuie l'émergence et le suivi de projets hybrides à impact sociétal et organise des événements de cocréation, comme le Parfao, avec les universités, l'Agence Universitaire de la Francophonie et des partenaires économiques et de la société civile ;
  - Au Burkina, à Ouagadougou, avec des financements de l'Ambassade de France, l'appui de So Science et des partenaires du territoire (ANVAR, FONRID, la Fabrique, Cirad) qui s'ancre aujourd'hui dans la Maison des Jeunes.



### Quoi ?

L'IRD a créé les Campus de l'innovation pour favoriser l'ouverture de la recherche à la société, le brassage des savoirs, la multiplication des échanges, le rapprochement entre les chercheurs et les entreprises sociales, les incubateurs, les livings labs, les ONG et les citoyens. L'objectif est de faire se croiser ces acteurs, les faire dialoguer, s'enrichir par l'échange d'expérience et faire émerger des projets hybrides, où la recherche accompagne la mise au point de solutions aux défis du monde d'aujourd'hui. Ces campus créent les conditions d'une innovation responsable au bénéfice des sociétés du Nord comme du Sud.

Un Campus de l'innovation est donc un espace de recherche partenariale, de sensibilisation, de formation, d'expérimentation, d'accompagnement et d'incubation, avec des infrastructures au service du dialogue, de la créativité, de l'expérimentation ; une équipe d'animation et d'interface, des chercheurs et des partenaires de la société ou de l'économie et une programmation pour tester de nouvelles approches pédagogiques, mettre à disposition des outils de créativité, de collaboration et d'accompagnement au service du développement de projets innovants.



### Comment ?

Parmi les outils mobilisés pour animer l'intelligence collective et la co-création : le CoLAB, premier laboratoire de collaboration pour l'innovation responsable. Développé en partenariat avec makesense et Bond'innov, il permet d'expérimenter des méthodes de co-construction de projets et de favoriser le partage de connaissances et de savoir-faire au sein d'une communauté d'acteurs engagés afin de faire émerger collectivement sur les territoires des solutions innovantes à fort impact.



### Pour quels résultats ?

- En 6 mois d'actions auprès des acteurs de la sécurité alimentaire au Burkina Faso, au Sénégal et en Côte d'Ivoire, le CoLAB a permis de rassembler plus de 500 personnes lors de 15 événements fédérant ainsi

une grande communauté, de former une quinzaine d'étudiants et une dizaine d'ambassadeurs locaux aux méthodes d'animation, et de faciliter l'émergence de 5 projets de collaboration innovants qui sont aujourd'hui accompagnés.

**Statut :** en cours, depuis juin 2016.

## 10. INNOVER ET ENTREPRENDRE POUR L'ACCÈS À L'EAU POTABLE AU BURKINA FASO



### Qui ?

- Un partenaire technique et un bailleur : la Fondation Antenna ;
- Un incubateur : La Fabrique.



### Quoi ?

L'accès à l'eau potable est loin d'être assuré à 100 % dans un pays comme le Burkina Faso ; les sources de pollution de l'eau sont très nombreuses, même dans les zones reliées au réseau d'approvisionnement en eau potable.

Aussi, les besoins en produits de désinfection de l'eau pour la prévention des maladies diarrhéiques sont très loin d'être comblés. Les produits sur le marché sont soit de qualité incertaine soit trop onéreux pour le budget des populations.

Et pourtant des solutions existent. Parmi elles, les produits développés par la Fondation Antenna. Soucieuse de diffuser au maximum le résultat de ses travaux de recherche, la Fondation Antenna s'est rapprochée de La Fabrique afin d'identifier et d'accompagner un entrepreneur social qui pourrait s'approprier les outils de la Fondation.

Aussi, une journée intitulée « Innovons pour l'accès à l'eau potable au Burkina Faso ! » a été organisée en 2017 par La Fabrique à Ouagadougou. Ce fut l'occasion de rassembler des étudiants, des experts et des entrepreneurs qui se sont consacrés à des ateliers de créativité. Près de 80 participants ont inventé des entreprises sociales de commercialisation de solutions de potabilisation d'eau à base de chlore. Un projet, BILADA a su se démarquer avec une proposition innovante et un profil adéquat pour entreprendre dans le domaine de l'eau, et a soumis sa candidature pour être accompagné pendant 1 an par l'incubateur.



### Comment ?

Le projet BILADA est incubé au sein de La Fabrique depuis avril 2018 ; ce dernier ambitionne de faciliter l'accès à l'eau potable pour tous au Burkina Faso grâce à la production et la vente de solutions chlorées. Il bénéficie d'une part de conseils techniques et commerciaux avec l'appui d'un bras droit, c'est-à-dire d'un chargé d'accompagnement disponible à mi-temps, mais également d'appui à la communication et à la

recherche de financement. D'autre part, il bénéficie de l'appui technique de la Fondation Antenna qui lui ouvre l'ensemble de ses connaissances, lui permet d'utiliser ses équipements et locaux en cas de besoin, et sponsorise une partie de son accompagnement.



### **Pour quels résultats ?**

- 2 études de marché réalisées ;
- 2 produits développés ;
- 1 premier réseau de partenaires structuré ;
- 10 millions de FCFA (17692,23 \$) levés sous forme de prêt d'honneur pour financer la mise au point d'une phase pilote.

**Statut :** en cours depuis février 2017.

## **II. ADOSSER UN FOND D'INVESTISSEMENT À UN INCUBATEUR**



### **Qui ?**

- Un incubateur : Co-creation Hub (CcHUB) au Nigéria ;
- Des co-investisseurs : Nigeria's Bank of Industry, Venture Garden Group et Omidyar Network.



### **Quoi ?**

En 2017, CcHUB a lancé une société d'investissement adossée à son incubateur avec un co-investissement de la Banque d'Industrie du Nigéria, de Venture Garden Group et du Réseau Omidyar. Le fonds investit entre 50 000 et 150 000 dollars dans des start-up en création ou en amorçage (avec une augmentation possible de 200 000 à 500 000 dollars), avec des solutions technologiques innovantes répondant aux défis locaux du Nigéria et présentant un potentiel régional / mondial.

CcHUB investit dans des équipes fondatrices solides qui travaillent ensemble depuis plus d'un an et dont les revenus sont constants depuis plus de douze mois. L'objectif de l'investissement est de soutenir la croissance initiale, l'esprit d'équipe et l'expansion du marché. Ils agissent généralement en tant que premier investisseur institutionnel local afin de permettre l'amorçage des entreprises ciblées.



### **Comment ?**

Les start-up qui bénéficient de ces financements d'amorçage se voient aussi offrir :

- Un accès à des co-financements et des prêts : mise en relation avec des institutions financières et des investisseurs partenaires afin d'aider à augmenter la taille du financement disponible, selon les besoins ;
- Des conseils stratégiques : l'équipe du CcHUB fournit un soutien pratique pour aider les entreprises à consolider leur équipe, à élaborer et à mettre en œuvre des processus appropriés et à adopter une structure de gouvernance efficiente pour faciliter une bonne croissance. De l'expertise en développement de produit est également apportée ;

- Un réseau : CcHUB apporte la richesse de ses partenariats et de ses relations aux entreprises financées, ce qui peut être déterminant dans la croissance et la distribution ;
- Des bureaux : CcHUB offre aux entrepreneurs l'environnement idéal pour prospérer et développer leur entreprise. Situé au cœur de la métropole de Lagos, il permet aux entrepreneurs de rester en contact avec leurs marchés et encourage l'engagement de pair à pair.



### Pour quels résultats ?

- Fonds levés (1er round) : 280 000 000 NGN (1 000 000 \$) ;
- Fonds investis : 112 500 000 NGN (325 000 \$) ;
- 3 start-up bénéficiaires.

**Statut :** Le fonds « Growth Capital by CcHUB » est actif et est actuellement en train de lever une nouvelle série de financement pour augmenter le nombre de start-up pour investir depuis le Nigeria et à travers l'Afrique.

## 12. EXPÉRIMENTER UN FONDS D'AMORÇAGE SOUS FORME DE PRÊT D'HONNEUR



### Qui ?

- Une organisation internationale, bailleur : Agence Française de Développement ;
- Un programme innovant : Afric'innov ;
- Des incubateurs pour tester le dispositif avant une éventuelle généralisation : CTIC (Sénégal), CIPMEN (Niger), Etrilabs (Bénin), La Fabrique (Burkina Faso), Saboutech (Guinée) ;
- Des experts locaux : dans chaque pays, un comité de sélection est constitué d'experts locaux sur la question du financement de start-up. Chaque incubateur pilote s'associe également avec un auditeur financier indépendant, et un chargé de recouvrement.



### Quoi ?

Les start-up éprouvent de grandes difficultés à lever les fonds nécessaires aux premières années d'activités commerciales : les fonds disponibles sont souvent inadaptés aux contraintes des entrepreneurs (faible trésorerie, absence de garantie, etc.). Le mécanisme du prêt d'honneur peut répondre à cette problématique mais doit être accordé à des personnes de confiance, que l'on peut suivre régulièrement. Ce dispositif de financement, particulièrement inédit, est testé auprès de 5 incubateurs pilotes en tant qu'intermédiaire de confiance pour présélectionner les entrepreneurs parmi leurs incubés, et suivre les bénéficiaires par la suite.



### Comment ?

450 000 euros sont mis à disposition par l'AFD pour l'expérimentation de ce fonds pendant 2 ans. Les incubateurs ont plusieurs missions à assurer : sourcing des start-up, accompagnement des entrepreneurs, mobilisation du comité et suivi des remboursements.

Les modalités des prêts d'honneur sont les suivantes : prêts de 10 000 € à 30 000 € remboursables sur 24 à 36 mois, sans intérêt et sans garantie. Le prêt est attribué à l'entrepreneur (et non à la société) pour financer le développement d'activités commerciales.



#### **Pour quels résultats ?**

- Des formations conçues pour expliquer le dispositif et pour faire monter en compétences les équipes en charge de la mise en place du fonds Afric'innov dans les différents incubateurs ;
- Un kit contenant tous les documents à utiliser et les tutoriels pour faciliter le déploiement du fonds ;
- Un process formalisé et intégré par les incubateurs pilotes dans leur méthodologie d'accompagnement ;
- Un premier comité organisé en mars 2018 : 10 projets financés pour des montants moyens de 15 000 € ;
- Un objectif de 30 projets financés à l'issue de la phase pilote en 2019.

**Statut :** en cours depuis 2018.

### 13. ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES START-UP DU CONTINENT : XL AFRICA



#### **Qui ?**

- Une organisation internationale : la Banque Mondiale à travers son programme InfoDev ;
- Des gouvernements, bailleurs : Finlande, Norvège, Suède ;
- Des partenaires opérationnels : IMC Worldwide, VC4Africa, Koltai&Co pour la première édition.



#### **Quoi ?**

XL Africa a pour objectif d'aider 20 des start-up les plus investissables d'Afrique subsaharienne dans leur levée de fonds de série A (500 000 à 1,5 millions de dollars).

Ce programme d'accélération est façonné pour des start-up à très forte croissance qui proposent un produit ou un service à forte composante technologique actuellement disponible sur un ou plusieurs marchés africains, ayant d'ores et déjà levé des fonds d'amorçage (par exemple auprès d'investisseurs providentiels) et présentant un fort potentiel de développement à l'échelle de la région et du monde entier.



#### **Comment ?**

XL Africa a sélectionné 20 start-up africaines (en faisant appel à un panel d'investisseurs) et leur a fourni durant 5 mois :

- **Du conseil :** accès à des mentors expérimentés, à la fois des entrepreneurs, des experts et des investisseurs, africains et internationaux ;
- **De la formation :** cours en ligne, accès à un référentiel global d'informations, d'études de cas africaines et internationales, d'outils et de contacts ;
- **Une résidence :** immersion de deux semaines de formation intensive tous frais payés au Cap en Afrique du Sud, dans l'écosystème africain et les communautés d'investisseurs ;

- **De la visibilité** : mise en avant des start-up auprès du réseau de la Banque Mondiale, des grandes entreprises technologiques actives en Afrique (ex. Google, Orange, Microsoft, Thomson Reuters) et des partenaires médias ;
- **Un accès à des capitaux** : introduction à des investisseurs confirmés et éprouvés et soutien à la mobilisation de capitaux jusqu'à hauteur de 1,5 millions de dollars.



#### **Pour quels résultats ?**

- 900 candidats d'Afrique subsaharienne, pour 20 start-up sélectionnées, en provenance de 8 pays ;
- 13 millions de dollars d'investissement levés.

**Statut** : Première édition close en 2017, deuxième édition en cours de préparation pour 2019.

## 14. DE ACCRA À LA SILICON VALLEY : UN TREMLIN PROPOSÉ PAR MEST



#### **Qui ?**

- Un programme de formation, d'investissement et un réseau d'incubateurs pour les start-up de la tech : MEST (siège au Ghana, bureaux régionaux à Lagos, Cape Town, Nairobi) ;
- Des partenaires privés : Vodafone, Barclays Bank, MTN, etc.
- Des programmes d'accélération dans le monde entier : YCombinator, Techstars, Tech Crunch, 500 Start-up, Startup Bootcamp, Startup Chile, etc.



#### **Quoi ?**

MEST a créé plus de 40 entreprises au cours de ses 10 années d'existence, fondées par les diplômés du programme de formation MEST à Accra. Le Ghana a longtemps été considéré comme un formidable marché pour lancer son entreprise : politiquement stable, avec de grandes universités qui font la promotion des jeunes talents, et différentes industries en demande de nouvelles technologies.

Plusieurs grandes entreprises ont un intérêt marqué pour l'écosystème des start-up au Ghana, notamment dans les secteurs des communications, de la banque et de l'assurance. Depuis sa création, MEST travaille en étroite collaboration avec des partenaires tels que Vodafone, Barclays Bank et MTN.

Alors que les partenariats avec les entreprises ont longtemps été la seule opportunité pour les start-up de se propulser sur de nouveaux marchés, de plus en plus de programmes proposent aux start-up locales de briller sur la scène internationale et d'étendre leurs marchés.



#### **Comment ?**

Les programmes d'accélération les plus prestigieux ont sélectionné des start-up issues de MEST : 'Tech Crunch Disrupt', '500 Start-up', 'Y Combinator' ou encore 'Techstars', basés aux Etats-Unis, mais aussi 'Startup Chile' au Chili et 'Startup Bootcamp' en Afrique du Sud.

Ces partenariats avec ces accélérateurs apportent de la valeur aux entrepreneurs en termes d'apport en capital mais aussi en visibilité. Ils ont accès à un important réseau de mentors issus des industries technologiques, dont ils ne pourraient avoir accès à partir de l'Afrique. Et le succès est au rendez-vous. L'entrepreneuriat africain apporte ses innovations, avec des solutions locales capables de s'imposer sur la scène mondiale (ex. : le mobile money).



### **Pour quels résultats ?**

- 7 start-up ont été sélectionnées dans les programmes d'accélération les plus reconnus au niveau international ;
- Les start-up MEST ont collecté plus de 2 millions de dollars de fonds auprès de partenaires mondiaux de capital-risque ;
- 5 start-up ont évolué vers d'autres marchés sur le continent africain.

## **15. (CRÉER DES PONTS ENTRE UNE MULTINATIONALE ET DES START-UP AU NIGÉRIA**



### **Qui ?**

- Une multinationale : Union Bank ;
- Un incubateur : CcHUB.



### **Quoi ?**

En 2017, la multinationale Union Bank a fait appel à CcHUB, centre d'innovation sociale dédié aux innovations et à la technologie, pour détecter des start-up à fort potentiel et envisager des partenariats commerciaux.

Pour Union Bank, il s'agit de tirer parti des start-up implantées localement pour fournir un meilleur service à ses clients, voire à ses salariés, et ainsi augmenter sa part de marché. Les start-up lauréates pourront rapidement développer leur marché en puisant dans la base de clients d'Union Bank (+3,7 millions) et en s'appuyant sur les 350 agences présentes dans le pays.



### **Comment ?**

Après un appel à candidature, 12 start-up ont été présélectionnées par CcHUB, sur la base de leurs résultats à ce jour et de leur offre potentiellement en phase avec la stratégie et les métiers de la banque. Les finalistes ont été mentorés pendant 2 jours par CcHUB pour présenter au mieux leur proposition de valeur. La direction, ainsi qu'une quarantaine d'employés, ont pris part aux présentations et aux questions, démontrant l'intérêt porté à ce programme. 3 start-up ont été sélectionnées sur la base de leur offre de valeur, en cohérence avec la stratégie d'Union Bank.

CcHUB a ensuite joué un rôle d'intermédiaire de confiance et de mentor auprès des start-up qui se sont engagées à livrer une preuve de faisabilité en 3 mois.



### Pour quels résultats ?

- 720 start-up ont candidaté au programme ;
- 12 start-up ont été sélectionnées et tutorées pour pitcher devant les managers d'Union Bank ;
- 3 start-up ont signé des partenariats commerciaux avec Union Bank.

Pour l'écosystème technologique nigérian, ce programme prouve que les entreprises locales sont capables de répondre aux besoins de grandes entreprises pour ensemble répondre aux besoins des nigériens, de manière rentable.

**Statut :** clos.

## 16. RÉINVENTER LA BANQUE DE DEMAIN AVEC L'ÉCOSYSTÈME DES START-UP



### Qui ?

- Une multinationale : la Société Générale ;
- Un espace collaboratif : Jokkolabs ;
- Une société de conseil en open innovation : Bluenove.



### Quoi ?

Fort du constat que l'Afrique est en train d'inventer la banque de demain, avec de nouveaux usages et modèles de consommation, la Société Générale souhaite être un acteur clé de cette révolution. En 2016, le Lab Innovation de la Société Générale pour l'Afrique subsaharienne a été mis en place pour poursuivre cette ambition d'insuffler de l'innovation dans les filiales africaines.



### Comment ?

Suite au hackathon « Innov'Days » dédié à améliorer l'expérience client en agence, la Société Générale a annoncé l'ouverture de son Lab Innovation pour l'Afrique subsaharienne, basé à Dakar dans les locaux de Jokkolabs. Cet espace d'innovation et de coworking a ouvert son écosystème et assure le rôle de tiers de confiance dans les relations entre la banque et les start-up. L'équipe de Jokkolabs, ainsi que des prestataires tels que Bluenove, prodiguent des conseils stratégiques et un accompagnement opérationnel pour assurer la visibilité du Lab (accès à des salons, rencontres BtoB) et la mise en œuvre d'événements (bootcamps, hackathons, etc.). Il s'agit aussi d'accompagner l'incubation de projets innovants sélectionnés par la banque, qu'ils soient portés par des entrepreneurs ou des intrapreneurs.



### Pour quels résultats ?

- 2 hackathons (Dakar, Abidjan), 1 hackathon virtuel et 1 foire de l'innovation (Accra) ;
- 3 projets de start-up achetés par des filiales ;
- 4 start-up incubées ;
- 3 projets de collaborateurs internes en phase d'accélération.

## C. RÉFÉRENCES

- [1] Banque Mondiale et Agence Française de Développement. 2014. Employment of youth in sub-Saharan Africa. Washington, DC : Banque Mondiale. <http://www.worldbank.org/en/programs/africa-regional-studies/publication/youth-employment-in-sub-saharan-africa>.
- [2] Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2017. Global Report 2016/2017. London : Global Entrepreneurship Monitor (GEM). <https://www.gemconsortium.org/report/49812>.
- [3] Jacqui Kew, Mike Herrington, Yana Litovsky, and Helen Gale. 2015. Generation Entrepreneur ? The state of global youth entrepreneurship. Youth Business International (YBI) and Global Entrepreneurship Monitor (GEM). London : Global Entrepreneurship Monitor (GEM). <https://www.youthbusiness.org/wp-content/uploads/2013/09/GenerationEntrepreneur.pdf>.
- [4] Partech Ventures. 2018. In another record-breaking year, African Tech Startup Raised US\$ 560 Million in VC funding in 2017. Paris : Partech Ventures. <https://www.linkedin.com/pulse/another-record-breaking-year-african-tech-startups-raised-collon/>.
- [5] Global System Mobile Association (GSMA). 2018. The Mobile Economy. London : Global System Mobile Association (GSMA). <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2018/05/The-Mobile-Economy-2018.pdf>.
- [6] Dario Giuliani 2018. Africa: a look at the 442 active tech hubs of the continent. London : Global System Mobile Association (GSMA). <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programme/ecosystem-accelerator/africa-a-look-at-the-442-active-tech-hubs-of-the-continent/>.
- [7] Jean-Michel Severino et Jeremy Hajdenberg. 2016. Entreprenante Afrique. Paris : Odile Jacob.
- [8] Africa Progress Panel. 2012. Jobs, Justice and Equity - Seizing opportunities in times of global change. Paper prepared as a result of Africa Progress Panel, Addis Abeba, 11 Mai 2012. [https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/2012\\_APR\\_Jobs\\_Justices\\_and\\_Equity\\_ENG\\_LR.pdf](https://youtheconomicopportunities.org/sites/default/files/uploads/resource/2012_APR_Jobs_Justices_and_Equity_ENG_LR.pdf).
- [9] AfDB, UNDP and OECD. 2017. African Economic Outlook. Paris : OECD. [https://read.oecd-ilibrary.org/development/african-economic-outlook-2017\\_aeo-2017-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/development/african-economic-outlook-2017_aeo-2017-en#page1)
- [10] The International Finance Corporation (IFC). 2013. Jobs Study : Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction. Washington DC : The International Finance Corporation (IFC). [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Of6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC\\_FULL+JOB+STUDY+REPORT\\_JAN2013\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Of6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC_FULL+JOB+STUDY+REPORT_JAN2013_FINAL.pdf?MOD=AJPERES)
- [11] International Labor Organization (ILO). 2014. Report on the world of work. Geneva : International Labor Organization (ILO). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_243961.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_243961.pdf)
- [12] Banque Mondiale. Prochainement. The Search for Unicorns : Facts & Fiction of High Growth Entrepreneurship in Developing Countries. Washington DC : Banque Mondiale.

- [13] Banque Mondiale, 2017. Strengthening entrepreneurship ecosystems and early-stage financing in sub-Saharan Africa. Washington DC : Banque Mondiale.
- [14] Banque Mondiale, 2017. Position Paper : Innovative Entrepreneurship in Africa. Washington DC : Banque Mondiale.
- [15] infoDev. 2016. Growth entrepreneurship in developing countries – a preliminary literature review. Washington, DC : Banque Mondiale. [https://www.infodev.org/infodev-files/growth\\_entrepreneurship\\_in\\_developing\\_countries\\_-\\_a\\_preliminary\\_literature\\_review\\_-\\_february\\_2016\\_-\\_infodev.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/growth_entrepreneurship_in_developing_countries_-_a_preliminary_literature_review_-_february_2016_-_infodev.pdf).
- [16] Global System Mobile Association (GSMA). 2018. The mobile economy : West Africa. Londres : GSMA. <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=e568fe9e710ec776d82c04e9f6760adb&download>.
- [17] Global System Mobile Association (GSMA). 2017. Opportunities in agricultural value chain digitisation - Learning from Côte d'Ivoire. Londres : Global System Mobile Association (GSMA). <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/01/Opportunities-in-agricultural-value-chain-digitisation-Learnings-from-Côte-d'Ivoire.pdf>.
- [18] Mahmoud Mohieldin. 2018. Development and Disruptive Technology. Washington, DC : Banque Mondiale.  
<http://pubdocs.worldbank.org/en/871791519172227154/Development-and-Disruptive-Technology-UAE-University.pdf>.
- [19] Daniel Isenberg. 2014. What an entrepreneurship ecosystem actually is. Harvard Business Review. Waretown, Massachusetts. <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>.
- [20] Banque Mondiale. 2015. Enterprise Survey.  
Washington DC : Banque Mondiale.  
<http://www.enterprisesurveys.org>.
- [21] Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network. 2018. Global Entrepreneurship Index. Washington DC : Global Entrepreneurship and Development Institute and Global Entrepreneurship Network.  
<http://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data/>.
- [22] Alliance for Affordable Internet. 2017. Report on accessibility. Washington DC: Alliance for Affordable Internet.  
<https://a4ai.org/affordability-report/report/2017/>.
- [23] Lawrence O. Obokoh, Geoff Goldman. 2016. Infrastructure deficiency and the performance of small and - medium-sized enterprises in Nigeria's liberalised economy. Cape Town : African Online Scientific Information Systems (Pty). <https://actacommerci.co.za/index.php/acta/article/view/339/538>.
- [24] Banque Mondiale. 2018. Doing Business 2018 Reforming to Create Jobs. Washington DC : Banque Mondiale.  
<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.

- [25] Banque Mondiale. 2018. Digital Economy for Africa. Washington DC : Banque Mondiale. <http://live.worldbank.org/digital-economy-africa>.
- [26] Linda Knopp. 2006. State of the Business Incubation Industry. Athens, Ohio : National Business Incubation Association.
- [27] Elodie Hanff. 2018. Découvrir les services proposés par les Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat Innovant. Bondy : Afric'innov.
- [28] Agence EcoFin. 21 Février 2018. Le secteur de la fintech en Afrique devrait peser 3 milliards \$ en 2020 contre 200 millions actuellement. Genève : Agence EcoFin. <https://www.agenceecofin.com/finance/2102-54573-le-secteur-de-la-fintech-en-afrique-devrait-peser-3-milliards-en-2020-contre-200-millions-actuellement>.
- [29] Samir Abdelkrim. 2015. Fintech : L'innovation bancaire, nouvel espace de conquête des start-up africaines. Paris : Startup Brics. [http://startupbrics.com/fintech-finance-numerique-innovation-bancaire-startup-afrique/#.W6Daqy1co\\_U](http://startupbrics.com/fintech-finance-numerique-innovation-bancaire-startup-afrique/#.W6Daqy1co_U).
- [30] Amadjiguéne Ndoye. 2018. La finance digitale, une opportunité pour accélérer l'inclusion financière en Afrique ?, 1er Juin. Nouakchott : Financial Afrik. <https://www.financialafrik.com/2018/06/01/la-finance-digitale-une-opportunit-e-pour-accelerer-linclusion-financiere-en-afrique/>.
- [31] BBC News. 2017. WeCashUp : la passerelle de paiement universel, 22 Décembre. Londres : BBC News. <https://www.bbc.com/afrique/region-42460655>.
- [32] United Nations Population Division. 2017. World Population Prospects. New York : United Nations Population Division. [https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf).
- [33] Investisseurs et Partenaires (I&P). 2015. Le poids démographique de l'Afrique en 2050. Paris : Investisseurs et Partenaires (I&P). <http://www.ietp.com/fr/content/le-poids-démographique-de-l'afrique-en-2050>.
- [34] International Energy Agency. 2016. World Energy Outlook 2016. Paris : International Energy Agency. <https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2016>.
- [35] Le Monde Afrique, 2015. La réussite africaine en 10 chiffres. Paris : Le Monde Afrique. <https://www.dailymotion.com/video/x35mbit>.
- [36] Makhtar Diop. 2017. "Libérons le potentiel de l'entrepreneuriat féminin en Afrique." Blogue de la Banque mondiale, 8 Mars. Washington DC : Banque mondiale. <http://blogs.worldbank.org/nasikiliza/fr/liberons-le-potentiel-de-lentrepreneuriat-feminin-en-afrique>.
- [37] Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). 2016. Rapport Mondial de suivi sur l'éducation. Paris : UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002470/247033F.pdf>

- [38] ONG ONE. 2017. Accès des filles à l'éducation dans le monde : les mauvais élèves. Paris : ONG ONE  
[https://s3.amazonaws.com/one.org/pdfs/IDG\\_2017\\_media\\_briefing\\_fr\\_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/one.org/pdfs/IDG_2017_media_briefing_fr_web.pdf).
- [39] Roland Berger. 2016. New Deal, New Game for Women in Africa.  
Munich : Roland Berger GmbH. [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_new\\_game\\_for\\_women\\_in\\_africa.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_new_game_for_women_in_africa.pdf).
- [40] TrendWatching. 2016. Les leçons à tirer de l'Afrique.  
Paris : Les Echos Entrepreneurs.  
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/021743740979-haweya-mohamed-les-lecons-a-tirer-de-l-afrique-208166.php>.
- [41] Transparency International. 2018. Corruption Perception Index 2017.  
Berlin : Transparency International.  
[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017).
- [42] P. Striebel. 2009. Business Incubation : A Key ingredient to Economic Growth and Recovery.
- [43] Global Accelerator Learning Initiative (GALI). 2018. Acceleration in sub-Saharan Africa. Washington DC : Global Accelerator Learning Initiative (GALI). [https://www.galidata.org/assets/report/pdf/SSA-frica%20Data%20Summary%20\\_Feb%2012%202018.pdf](https://www.galidata.org/assets/report/pdf/SSA-frica%20Data%20Summary%20_Feb%2012%202018.pdf).
- [44] Global Accelerator Learning Initiative (GALI). 2017. Accelerating Startup in Emerging Markets. Washington DC : Global Accelerator Learning Initiative (GALI). <https://www.galidata.org/assets/report/pdf/Accelerating%20Startup%20in%20Emerging%20Markets.pdf>.

