

Résumé d'évaluation

AFD for Inclusive and Digital Business in Africa (AFIDBA)

Pays : Afrique du Nord et de l'Ouest

Secteur : **Entrepreneuriat inclusif**

Évaluateur : **ScaleChanger**
Date de l'évaluation : **Mai 2022**

Données clés de l'appui AFD

Numéro de projet : CZZ2382

Montant : 2 M euros

Taux de décaissement : 100%

Signature de la convention

de financement : 20 décembre 2018

Date d'achèvement : 3 novembre 2022

Durée : 3 ans

Contexte

L'*Inclusive Business* constitue un véritable outil de lutte contre la pauvreté en permettant aux populations défavorisées (*Bottom of the Pyramid*, BoP) de contribuer au développement économique de leur pays. Le numérique peut en outre constituer un outil puissant d'innovation pour l'*Inclusive Business* et de développement de ses acteurs.

Cependant, les entrepreneurs sociaux des pays d'Afrique rencontrent des **obstacles à la création et au développement de leurs projets**. Tout d'abord, le **manque de politiques publiques** dédiées à l'entrepreneuriat social freine la mise en place de méthodologies et approches nécessaires au développement de ce type d'entrepreneuriat et à son accompagnement. Par ailleurs, le **manque d'infrastructures** limite l'accès à des espaces nécessaires au développement de ces entreprises, ainsi que les échanges et les connexions nécessaires entre les entrepreneurs et leurs éventuels sponsors. De plus, **l'accès aux outils de financements reste très limité**.

En donnant l'opportunité de construire un réseau africain d'incubateurs pour accompagner pré et post financement des start-ups alliant mission sociale et numérique tout en proposant des outils de financement dédiés, le projet apparaît comme une réponse à ces enjeux.

Intervenants et mode opératoire

Le programme est porté par un consortium de 10 acteurs. **Bond'Innov**, appuyé par **Positive Planet International**., assure la coordination du programme. **4 incubateurs** au Maroc (**Impact lab**), au Ghana (**Innohub**), au Burkina Faso (**La Fabrique**), au Sénégal (**MakeSense** avec l'appui de Concree) déploient le programme d'accélération. **Plusieurs partenaires apportent leur expertise technique** : **Investisseurs et Partenaires Conseil** (analyse des start-up en amont du financement), **Care France** (sensibilisation et formation aux enjeux SIB), **Orange** (appui sur la dimension numérique) et **l'IRD** (support scientifique et technique).



Objectifs

Le projet vise à contribuer au développement économique inclusif, durable et numérique en Afrique, via l'accompagnement à l'accélération de start-ups inclusives et numériques dans 4 pays d'intervention sur le continent africain.

Les objectifs du projets sont :

- Déployer des programmes d'accompagnement efficaces qui renforcent la structuration des jeunes entrepreneurs sociaux africains
- Mettre en place un dispositif de financement adapté aux besoins des start-ups à mission sociale et/ou environnementale pour faciliter leur passage à l'échelle,
- Participer au développement et à la promotion de l'entrepreneuriat inclusif et numérique en Afrique, via des actions de sensibilisation
- Renforcer les capacités des acteurs œuvrant pour la mise en œuvre du programme

Appréciation de la performance

Pertinence

La proposition de valeur d'AFIDBA est pertinente et s'est confirmée et affinée au fil des années, malgré l'offre abondante d'accompagnement au développement de l'entrepreneuriat en Afrique. Le programme est tout d'abord jugé adapté aux contextes d'intervention. De plus, la triple offre à destination d'entreprises inclusives comprenant accompagnement technique, bourse digitale et financement ainsi que la forme du financement proposé (prêt d'honneur et subvention, et non de capital) et l'accent porté sur la dimension inclusive font d'AFIDBA une initiative unique dans l'écosystème entrepreneurial des pays bénéficiaires.

Les entreprises bénéficiaires n'étant pas toutes au même stade de développement, l'offre collective n'a pas toujours été complètement adaptée à leurs besoins, même si elle a évolué positivement au fur et à mesure des promotions. Le parcours d'accompagnement tire finalement sa force du dispositif de coaching individualisé.

Efficacité

Sur l'ensemble du programme, les activités mises en œuvre et les réorientations en cours de programme ont permis d'atteindre les résultats attendus. 61 entreprises ont effectivement bénéficié du programme d'accélération, de niveaux de maturité néanmoins variés (plutôt en amont du passage à l'échelle). 29 d'entre elles ont reçu un financement, de montant cependant limité au regard des besoins pour de consolidation et pour certaines de préparation d'un passage à l'échelle. Les incubateurs ont amélioré leurs compétences et développé un parcours d'accompagnement répondant aux besoins des bénéficiaires, même si l'élaboration d'outils communs dans le cadre du projet n'a pas été possible. 56 ateliers de sensibilisation et webinaires ont été réalisés, portant sur plus de 50 thématiques différentes au sein des quatre pays AFIDBA, n'atteignant malheureusement pas les populations les plus défavorisées ciblées (BoP).

Efficience

Les rôles et responsabilités des différents acteurs étaient clairs, raisonnables et ont été respectés. L'équipe de coordination a assuré un pilotage rapproché du programme et a su faire preuve d'écoute et d'agilité afin de réorienter les actions dès que cela a été nécessaire et dans un contexte complexe lié à la crise sanitaire. Le programme a fait l'objet d'une forte demande en ressources humaines et de peu de budget pour les incubateurs. La multiplicité des critères de sélection des entreprises bénéficiaires ont rendu difficile l'identification de profils satisfaisants et homogènes de bénéficiaires. Enfin, les longues négociations au montage du projet, le manque de co-construction avec les incubateurs dans la phase de démarrage et la nécessité de coordination à distance (COVID et programme international) ont limité la création d'une véritable dynamique partenariale internationale.

Impact

Selon les entreprises bénéficiaires du programme, celui-ci a contribué à leur montée en compétences aux niveaux technique et personnel, à la diversification de leurs activités et l'acquisition de nouveaux clients. Leurs revenus ont augmenté, elles ont créé des emplois et amélioré leurs solutions. En particulier, elles ont majoritairement opéré une transformation digitale et accru leur dimension inclusive. Près de la moitié d'entre elles mesurent dorénavant leur impact social et constatent des effets positifs de leur transformation sur les populations vulnérables. Notons toutefois que la dimension internationale et la mise en réseau entre start-ups, sous forme de communauté, et avec d'autres acteurs externes auraient pu être davantage développées.

Le programme a enfin permis aux incubateurs d'affiner leur offre et de tester de nouveaux formats d'accompagnement. Ils ont renforcé leur image de marque.

Conclusions et enseignements

Les principales recommandations s'articulent autour des grands défis suivants :

- Définir clairement le positionnement du programme et ses concepts clés en amont de sa mise en œuvre : réaliser des études préliminaires, vérifier l'adéquation des concepts et critères et leur appropriation par tous ;
- Renforcer la visibilité du programme pour mobiliser et ancrer le programme sur le devant de la scène entrepreneuriale ;
- Assurer une bonne coopération entre les acteurs : réserver un temps de co-construction en amont du projet, clarifier les rôles et responsabilité de chacun et garantir des temps d'échange réguliers ;
- Dimensionner le programme conformément à ses ambitions (nombre d'acteurs, composantes, moyens...) ;
- Associer les composantes d'un accompagnement de qualité : mécanisme de sélection robuste, accompagnement individuel, temps collectifs, mécanisme de financement cohérent avec les besoins des start-ups, bourses d'assistance technique ;
- Développer la dimension multi-pays du programme favorisant le partage d'expérience, la création de partenariats, le développement à l'international ;
- Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation transversal robuste, dès le lancement du projet, permettant un pilotage fin et des ajustements éventuels.