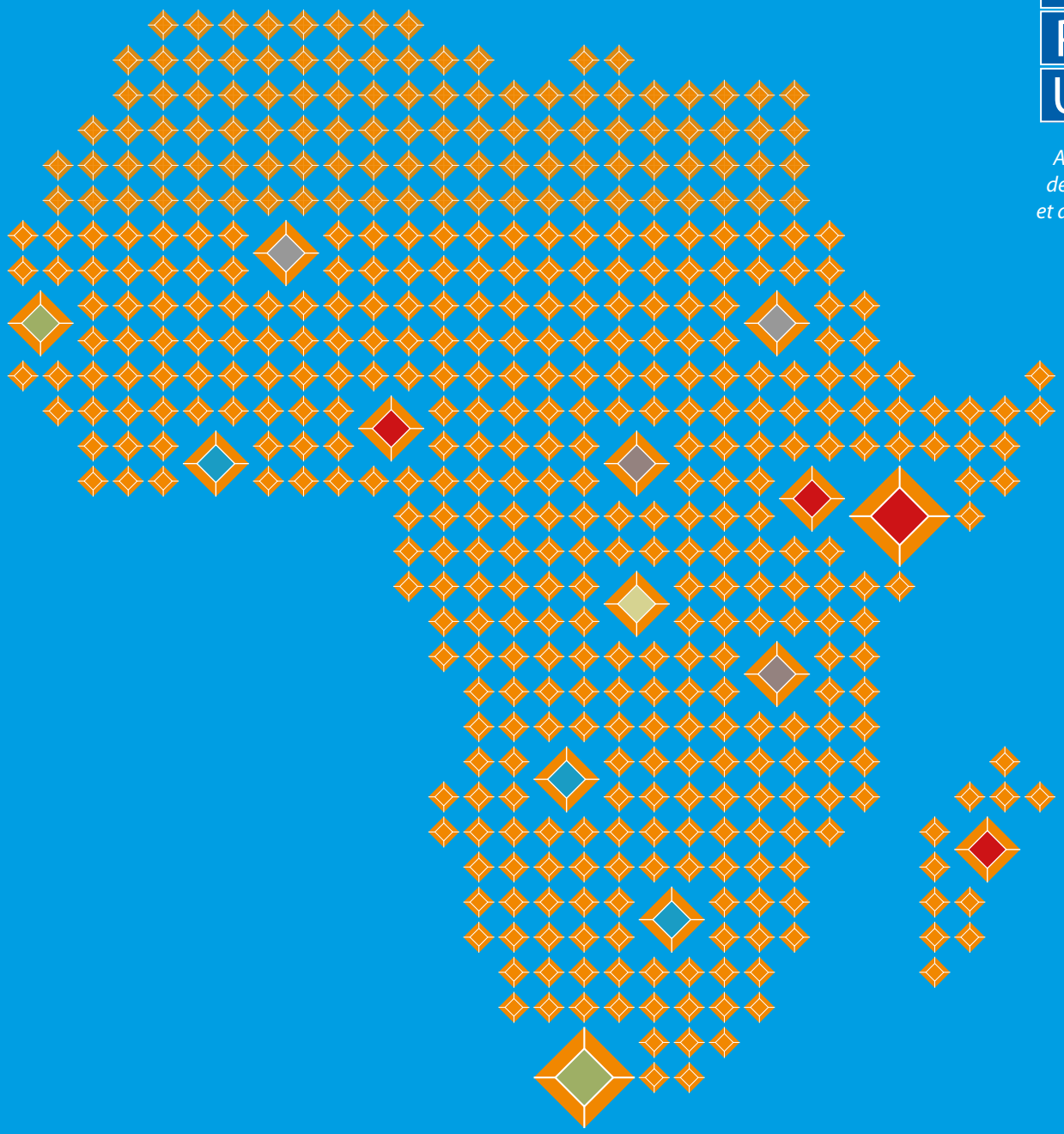


PNUD

Au service des peuples et des nations

Révéler les richesses cachées de l'Afrique :

Créer des entreprises inclusives pour une prosperité partagée

Un rapport de l'Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs
Programme des Nations Unies pour le développement

Ce rapport …

… a été élaboré sous la direction, la coordination et le financement de l'**Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) du PNUD**. L'AFIM est un programme de développement du secteur privé régional et des marchés inclusifs du Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD. Son objectif est d'accélérer la progression vers la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) en soutenant le développement de marchés inclusifs en Afrique. La vocation de l'AFIM est de renforcer les capacités des communautés économiques régionales (CER), des gouvernements, des Bureaux Pays (BP) du PNUD et des autres parties prenantes de manière à appuyer le développement de marchés et de modèles d'entreprise inclusive dans la région. Cette initiative favorise le partage de connaissances, l'accès aux mécanismes de financement et la diffusion de bonnes pratiques en recherchant des solutions axées sur le marché, et pilotées par le secteur privé, aux problèmes de la réduction de la pauvreté, du développement durable, du relèvement post-conflit et de l'égalité des sexes.

L'**initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » (GIM) du PNUD** a soutenu l'AFIM dans la réalisation de cette étude. Elle a mobilisé son expertise en matière de recherche sur les modèles d'entreprise inclusive pour apporter un appui conceptuel et formuler des commentaires. Née en 2006, « Entreprendre au bénéfice de tous » est une initiative de recherche et de plaidoyer mondiale et multipartite dirigée par le PNUD. Elle a pour but de comprendre, permettre et inspirer le développement d'un plus grand nombre de ces modèles d'entreprise à travers la planète afin de créer de nouvelles possibilités et d'améliorer la vie des membres des communautés à faible revenu. L'étude menée dans le cadre de ce rapport s'est appuyée sur les expériences et les bonnes pratiques issues des précédentes études de l'initiative GIM. En partenariat avec des chercheurs locaux, GIM a rédigé 110 études de cas approfondies sur des modèles d'entreprise inclusive, et publié plusieurs rapports mondiaux, régionaux et nationaux, notamment « Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes » et « The MDGs: Everyone's Business ».

Le **Groupe consultatif stratégique du Bureau régional pour l'Afrique du PNUD** a conseillé les auteurs du rapport et apporté un soutien technique. Le Comité consultatif, constitué de représentants d'institutions régionales (**la Commission de l'Union africaine, la Banque africaine de développement, Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine [PDDAA] du NEPAD)**, et d'organisations reconnues pour leur mobilisation en faveur du modèle d'entreprise inclusif (**l'Alliance pour une révolution verte en Afrique [AGRA], Ashley Insight, Business Fights Poverty, Business Unity South Africa, Gordon Institute of Business Science, NEPAD Business Foundation, le Pan African Agribusiness & Agro-Industry Consortium, le Southern Africa Trust et TechnoServe**), a apporté son expertise et fourni des commentaires précieux. ◆

PNUD

Au service des peuples et des nations

Growing Inclusive Markets
Business Works for Development ● Development Works for Business

Révéler les richesses cachées de l'Afrique :

Créer des entreprises inclusives pour une prosperité partagée

Un rapport de l'Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs

M. Babacar Cissé
Directeur adjoint du
Bureau Régional pour l'Afrique
Programme des Nations Unies pour
le développement

Cher lecteur, chère lectrice,

Au cours des dix dernières années, l'Afrique a connu une forte croissance économique. En effet, l'économie de certains pays africains enregistre la croissance la plus rapide au monde, et cela malgré l'incertitude qui pèse actuellement sur l'économie mondiale. Cela a généré un regain d'optimisme et a contribué à réduire la pauvreté sur le continent. Cependant, ces progrès économiques rapides n'ont pas assuré la prospérité pour tous. Les modèles d'entreprise inclusive, qui s'inscrivent dans le cadre du développement de marchés inclusifs, s'annoncent prometteurs : ils apportent les avantages de la croissance économique directement aux populations à faible revenu, en les intégrant aux chaînes de valeur.

Les études de cas sur lesquelles s'appuie ce rapport montrent comment le développement commercial et humain peut être stimulé par l'innovation et l'esprit d'entreprise au sein des sociétés et par des entrepreneurs de toutes sortes et de toutes tailles, en tirant parti de la plus grande richesse de l'Afrique : sa population jeune en pleine croissance. Ce rapport a une portée très ambitieuse. Il cherche non seulement à comprendre où en sont les modèles d'entreprise inclusive mais aussi les structures d'appui que nous appelons « écosystèmes ».

De précédentes recherches du PNUD ont démontré comment les entreprises inclusives pouvaient contribuer à soulager la pauvreté et à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement. Celles-ci ont aussi révélé l'appui important accordé par d'autres acteurs aux entrepreneurs et aux entreprises. Ce rapport constitue la première étape d'une cartographie des structures d'appui existantes en faveur des entreprises inclusives en Afrique. Il donne un aperçu initial des différents acteurs et rôles qui interviendront pour faire du commerce inclusif une réalité, afin de révéler les richesses cachées de l'Afrique.

Notre recherche démontre la nécessité d'intensifier les efforts de collaboration et de coordination entre les secteurs public et privé afin de réunir les différents acteurs des écosystèmes. Les entreprises et les entrepreneurs ont besoin d'informations, de mesures d'incitation, d'investissements et d'un soutien à la mise en œuvre pour pouvoir mettre en place et développer des entreprises inclusives. La contribution de chacun est décuplée par celle des autres.

Mais surtout, il faut plus d'action ! Il nous faut de jeunes entrepreneurs et innovateurs pour servir de moteurs aux modèles d'entreprise inclusive. Il nous faut des organisations qui acceptent de jouer le rôle de catalyseurs et de bailleurs de fonds auprès des entreprises inclusives, et d'apporter leur soutien. Il nous faut également une action plus concertée de la part du secteur privé, de l'Union africaine, des communautés économiques régionales, des gouvernements, des agences de développement et des banques, des organisations de la société civile, des instituts de recherche et des fondations pour réaliser le potentiel des entreprises inclusives.

Le Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD a joué un rôle clé à cet égard par le biais de l'initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs. L'AFIM est une tribune qui regroupe les secteurs public et privé aux niveaux régional et national pour faire progresser le développement du marché inclusif. En bref, le modèle d'entreprise inclusive a les moyens de transformer la pauvreté en prospérité et donc de contribuer à la croissance inclusive et au développement durable. Nous espérons que ce rapport guidera les lecteurs et les encouragera à agir en faveur du développement d'entreprises plus inclusives en Afrique.

M. Babacar Cissé

Table des matières

Le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives constitue le cadre d'orientation de ce rapport. Les modèles entrepreneuriaux bénéficiant à tous en forment le cœur. Le chapitre 1 présente la situation et les tendances des entreprises qui intègrent les populations à faible revenu dans la chaîne de valeur en Afrique. Pour opérer, ces entreprises doivent faire appel à quatre fonctions : l'information, les mesures d'incitation, l'investissement et le soutien à la mise en œuvre. Les chapitres 2 à 5 soulignent les enjeux qui caractérisent chacune de ces fonctions, montrent comment les différents acteurs y répondent et indiquent les perspectives d'action. Le dernier chapitre tire des conclusions concernant la création écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs.

À propos du rapport
page 6

RÉSUMÉ ANALYTIQUE
page 8

1 Tendances et perspectives
page 12

ÉTUDE DE CAS
L'Occitane en Provence
page 13

ENTRETIEN
Sagun Saxena, PDG de CleanStar Mozambique
page 23

2 Diffusion de l'information
page 30

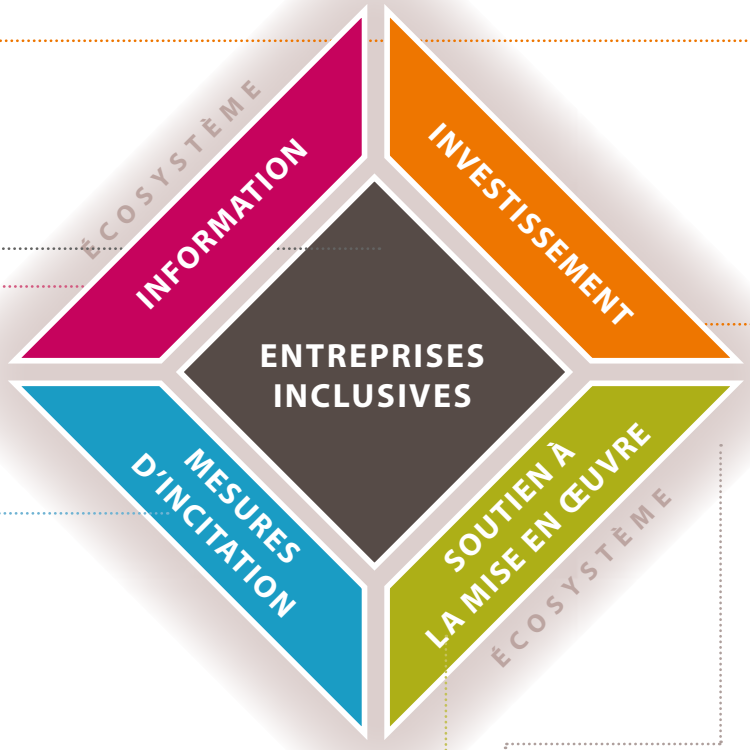
ÉTUDE DE CAS
Ecotact
page 31

ENTRETIEN
Daniel Annerose, PDG de Manobi
page 34

3 Mesures d'incitation
page 38

ÉTUDE DE CAS
Aspen Pharmacare Holdings Ltd.
page 39

ENTRETIEN
Liban Egal, Directeur de la First Somali Bank
page 45



4

Recherche d'investissements

page 48

ÉTUDE DE CAS
GADCO
page 49

ENTRETIEN
Dr. James Mwangi, Directeur d'Equity Bank, Kenya
page 55

5

Soutien à la mise en œuvre

page 56

ÉTUDE DE CAS
Mondelēz
page 57

ENTRETIEN
Gerry Van Den Houten, Directeur du développement, SABMiller Afrique
page 61

6

Développement d'écosystèmes d'entreprises inclusives

page 62

ÉTUDE DE CAS
M-Pesa
page 63

ENTRETIEN
Gerhard Coetzee, responsable des services bancaires inclusifs chez Absa Bank et directeur du centre de microfinance de l'Université de Pretoria
page 68

Annexes

page 71

Notes de fin de document
page 72

Abréviations
page 74

Études de cas
page 76

Ressources
page 100

Lectures supplémentaires
page 105

Remerciements
page 106

À propos du rapport

Ce rapport est la première étude du PNUD portant spécifiquement sur les entreprises inclusives en Afrique subsaharienne et sur les systèmes d'appui à ces entités en place dans la région, qui seront appelés « écosystèmes » dans ce document. Ce rapport fait appel à quatre méthodes de recueil des données :

- **Études de cas :** 43 études de cas d'entreprises ont été analysées pour ce rapport. Ces études approfondies ont été rédigées entre 2008 et 2012 et répertorient des expériences relevées dans 16 pays d'Afrique subsaharienne. Les résumés correspondants sont disponibles en annexe.

- **Entretiens :** entre mai et octobre 2012, 30 entretiens approfondis ont été menés avec des experts issus d'entreprises régionales et d'organismes d'appui, ainsi que d'autres experts de haut niveau.

- **Enquête :** une base de données réunissant 600 organismes d'appui opérant en Afrique subsaharienne a été compilée et une enquête en ligne sur le sujet a permis de recueillir 100 réponses détaillées de parties intéressées. Les coordonnées des principaux organismes d'appui sont fournies en annexe.

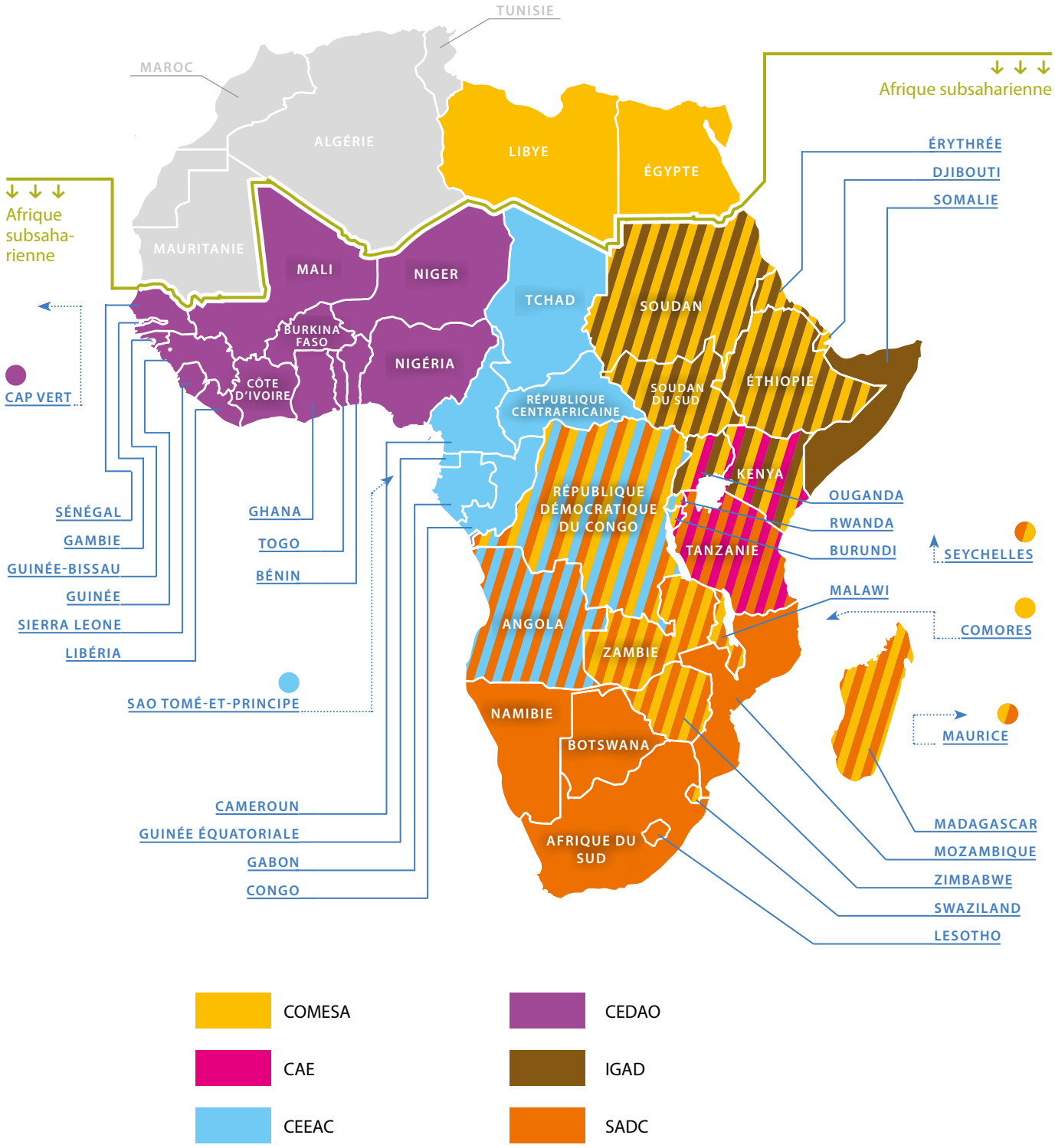
- **Étude documentaire :** les rapports existants sur les modèles d'entreprise inclusive en Afrique subsaharienne et les questions connexes ont été analysés.

L'étude a été menée selon une approche totalement empirique. Elle s'appuie sur les résultats d'études précédentes du PNUD, notamment une solide compréhension des contraintes auxquelles les entreprises et les organisations sont généralement confrontées sur les marchés à faible revenu, les solutions auxquelles elles font habituellement appel pour résoudre ces problèmes et les types d'aide qu'elles reçoivent le plus souvent[1]. Toutes les données ont été analysées en fonction de ce cadre de référence afin d'identifier les schémas qui caractérisent les entreprises inclusives et les organismes d'appui correspondants en Afrique subsaharienne. L'équipe de recherche a notamment cherché à comprendre les défis inhérents au développement de modèles d'entreprise inclusive, la portée des structures d'appui existantes et la manière dont celles-ci pourraient être améliorées. Les membres du comité consultatif ont ensuite examiné et discuté des résultats (voir la liste complète des membres dans les remerciements). Veuillez noter que ce rapport porte sur l'Afrique subsaharienne. Le terme « Afrique » est utilisé dans ce rapport pour désigner l'ensemble du continent africain.

Le recueil des données variées relatives aux fonctions d'appui présentes en Afrique subsaharienne constituait une tâche délicate. Plutôt que de prétendre à l'exhaustivité, ce rapport entend constituer le point de départ d'un processus continu visant à cartographier, comprendre et améliorer l'appui local aux modèles d'entreprise inclusive. Il peut donc servir de base pour la communication et la coordination entre les acteurs des différents secteurs, qui soutiennent les entreprises inclusives en Afrique subsaharienne.

ILLUSTRATION 1 :

Pays et Communautés économiques régionales (CER) d'Afrique subsaharienne



Résumé analytique :

Révéler les richesses cachées de l'Afrique en intégrant les populations pauvres dans l'économie

La première richesse de l'Afrique est sa population : jeune, en pleine croissance et en quête de perspectives. En permettant à ces individus d'entreprendre, le secteur privé peut leur permettre de réaliser leur potentiel. Les entreprises inclusives intègrent les populations à faible revenu dans leurs chaînes de valeur, leur offrant ainsi des perspectives ciblées. La création de ces modèles d'entreprise a suscité des innovations et un élan considérables en Afrique. Pourtant, ces entreprises sont confrontées à de multiples contraintes qui freinent souvent leur développement à plus grande échelle. Des écosystèmes fournissant des informations appropriées, des mesures d'incitation, des investissements et un soutien à la mise en œuvre peuvent favoriser plus efficacement l'épanouissement de nouvelles entreprises intégrant les populations pauvres.

Ce rapport présente la situation des modèles d'entreprise inclusive en Afrique subsaharienne, les écosystèmes dans lesquels évoluent ces entreprises et les entrepreneurs qui font avancer ces approches. Il passe en revue des perspectives prometteuses quant au renforcement de ces écosystèmes, qui permettront aux entreprises et aux entrepreneurs de créer, propager et renforcer ce type de structures.

Si les entreprises sont les moteurs des modèles d'entreprise inclusive, le développement des écosystèmes qui les entourent nécessite que tous les acteurs de la société adoptent une approche favorable à l'esprit d'entreprise. Les organismes d'appui locaux sont largement absents et leur consolidation facilitera considérablement l'épanouissement des entreprises inclusives. Le renforcement des écosystèmes d'entreprises inclusives peut révéler les richesses cachées de l'Afrique et ainsi créer une prospérité partagée.

L'Afrique subsaharienne est en pleine croissance, mais tous n'en profitent pas

L'Afrique subsaharienne est aujourd'hui l'une des régions du monde enregistrant le plus fort taux de croissance. Même si les conditions de marché restent difficiles dans de nombreux endroits, les cadres réglementaires et la disponibilité des capitaux s'améliorent, alimentant une importante croissance économique. Cependant, sans accès aux biens et services de base ou aux possibilités d'emploi et de revenu régulier, beaucoup de personnes ne bénéficient pas de cette croissance.

Les modèles d'entreprise inclusive génèrent des bénéfices et libèrent les potentiels

Les entreprises inclusives intègrent les personnes à faible revenu dans leurs chaînes de valeur sous diverses formes, en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs. Elles apportent ainsi directement les bénéfices de la croissance aux communautés à faible revenu. Il ne s'agit aucunement d'une œuvre charitable. Ces entreprises créent une base solide permettant de générer des bénéfices et une croissance à long terme en ouvrant le marché aux personnes qui en étaient exclues.

ILLUSTRATION 2 :
Le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives

Les entreprises inclusives constituent un moyen concret de parvenir à une croissance verte bénéficiant à tous

Les populations à faible revenu ont alors accès à des possibilités de revenu, aux biens et aux services de base. De plus, les modèles d'entreprise inclusive sont souvent associés à des pratiques écologiques qui préservent les ressources et protègent l'environnement.

Plusieurs exemples édifiants en Afrique subsaharienne montrent non seulement qu'un changement conceptuel en profondeur est possible, mais qu'il peut être bénéfique pour un large éventail de parties prenantes. Rien qu'au Kenya, par exemple, les services de transfert d'argent par portable de M-Pesa touchent 15 millions de personnes, et des modèles semblables ont permis à des millions d'Africains d'accéder à des services financiers sur tout le continent, notamment dans les zones rurales[2]. Equity Bank fournit des services bancaires et de crédit à 8 millions de clients au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, au Rwanda et au Soudan du Sud[3]. Le brasseur sud-africain SABMiller achète des matières premières auprès d'environ 50 000 petits agriculteurs de Zambie, du Zimbabwe, du Soudan du Sud, d'Ouganda, du Mozambique et de Tanzanie[4].

Les entrepreneurs locaux sont à l'origine d'importants changements positifs. Nancy Abeiderrahmane a pratiquement donné naissance à l'industrie laitière en Mauritanie. Aujourd'hui, Tiviski Dairy achète du lait de chamelle à plus de 1 000 gardiens de troupeaux. Au Kenya, David Kuria a fondé Ecotact, une entreprise sociale qui fournit des services d'assainissement. Près de 50 000 habitants de bidonvilles utilisent aujourd'hui ses Ikotoilets. L'entreprise sud-africaine Eduloan, créée par Johan Wasserfal et Jan Kitshoff, a pour ambition de « libérer le potentiel » de sa clientèle et a accordé des prêts étudiants à plus de 600 000 élèves de l'enseignement supérieur. L'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » du PNUD a répertorié des dizaines d'autres cas basés sur cette approche, et consultables sur sa base de données en ligne[5].

Les entreprises inclusives ont besoin d'un écosystème d'appui

Pour surmonter les conditions de marché difficiles qui caractérisent les communautés à faible revenu, les entreprises inclusives doivent évoluer dans un environnement favorable. Un écosystème d'entreprises inclusives est un réseau d'acteurs interdépendants et interconnectés dont les actions favorisent la réussite des entreprises et leur permettent d'avoir un impact à des échelles de plus en plus grandes. Le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives ci-dessous est un schéma qui présente les quatre grandes fonctions requises pour soutenir les modèles d'entreprise inclusive.

- **L'information** apporte aux entreprises la sensibilisation, les connaissances, les technologies et le savoir-faire nécessaires pour évoluer sur les marchés à faible revenu ;
- **Les mesures d'incitation** encouragent les entreprises à travailler avec les communautés à faible revenu en récompensant les externalités positives et en réduisant le coût des activités commerciales ;
- **Les investissements** fournissent l'appui financier qui permet aux entreprises de s'aventurer sur des marchés à faible revenu difficiles ;
- **Le soutien à la mise en œuvre** contribue à la logistique, aux transactions, au marketing et à la communication et fournit les services d'appui aux microentreprises qui permettent aux entreprises inclusives d'opérer selon les dynamiques propres aux différents environnements.

Les entreprises, les gouvernements, les partenaires de développement, les Organisations de la société civile (OSC), les établissements de recherche et les intermédiaires peuvent tous participer au renforcement de chacune des quatre fonctions présentées ci-dessus. Ce rapport appelle les organismes d'appui à faire preuve d'innovation et d'esprit d'entreprise afin de consolider l'environnement des modèles des entreprises inclusives. Il montre également que ce type d'investissement contribue à atténuer la pauvreté et favorise le développement durable.

Les MPME sont les moteurs des entreprises inclusives en Afrique ; les économies les plus solides ouvrent la voie

Il existe aujourd'hui plusieurs exemples de modèles d'entreprise inclusive en Afrique. Si des réussites sont à noter dans tous les secteurs, la plupart se trouvent dans l'agro-industrie, l'énergie, les services financiers et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Et bien que les activités des grandes entreprises au sein des communautés à faible revenu attirent l'essentiel des regards, les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) concentrent en fait la majorité des exemples de réussite mentionnés dans ce rapport.

Les pays qui présentent une croissance économique soutenue et des systèmes de gouvernance solides abritent un nombre relativement important d'entreprises inclusives. Les entrepreneurs d'Afrique du Sud et du Kenya bénéficient d'écosystèmes d'appui denses, faisant de ces deux pays les nouveaux chefs de file dans ce domaine.

Davantage d'organismes d'appui locaux sont nécessaires

En règle générale, les entreprises d'Afrique subsaharienne intégrant les populations pauvres sont soutenues par des acteurs internationaux. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où cette approche entreprenariale a été élaborée et fortement promue au niveau international. Les partenaires de développement publics et privés la soutiennent par des financements, des études, une sensibilisation et un appui sur le terrain. Dans la plupart des pays, un écosystème d'acteurs locaux commence tout juste à émerger. Les gouvernements nationaux reconnaissent de plus en plus le rôle potentiel de ces modèles d'entreprise en faveur d'une croissance partagée. Ils cherchent donc à récompenser les avantages sociaux et environnementaux qui en découlent. Les écoles de commerce et les laboratoires d'idées répandent ces nouveaux concepts dans la société, tandis que les institutions locales n'ont de cesse d'étudier et élaborer de nouvelles solutions. Conscientes des difficultés auxquelles elles sont confrontées, les entreprises développent souvent leur propre environnement d'appui en encourageant l'entreprenariat et en créant de nouvelles organisations, par exemple pour aider à renforcer les capacités des petites entreprises et des petits producteurs.

Cela étant, les organismes d'appui locaux dont la contribution pourrait s'avérer précieuse, tels que les instituts d'études de marché, les agences d'évaluation du crédit, les facilitateurs de chaînes de valeur, les pépinières d'entreprises et les sociétés de capital-risque, sont pour la plupart absents à tous les niveaux. Leur développement faciliterait considérablement la création d'entreprises inclusives et réduirait les coûts pour les entreprises établies qui souhaitent s'aventurer sur les marchés à faible revenu.

Les initiatives de développement d'écosystèmes se révèlent très prometteuses

Créer des écosystèmes qui favorisent le développement des entreprises intégrant les populations pauvres est une tâche complexe, qui requiert la collaboration et la complémentarité de divers acteurs et fonctions. Si les entreprises sont les moteurs essentiels des modèles inclusifs, l'innovation et l'esprit d'entreprise doivent être présents à tous les niveaux, des organisations multilatérales aux OSC locales, afin de susciter et de soutenir les efforts de ces entreprises. La collaboration et la coopération sont importantes pour garantir l'efficacité des initiatives de chaque acteur. Le développement d'écosystèmes d'entreprises inclusives doit s'effectuer dans un « esprit d'entreprise collaboratif » afin de libérer véritablement la concurrence sur les marchés à faible revenu.

Ces initiatives ont fourni des résultats particulièrement probants en matière de création de ces écosystèmes d'entreprises inclusives. Elles agissent sur les divers acteurs d'un écosystème, à différents niveaux, de sorte que chaque activité tire parti des autres et les renforce. Les trois exemples d'initiatives d'écosystèmes présentés dans le dernier chapitre de ce rapport ont permis d'avoir un impact positif sur des millions de personnes. L'initiative COMPACI (Competitive African Cotton Initiative) rassemble des entreprises agricoles et textiles, des partenaires de développement et des petits producteurs de coton afin de créer des chaînes logistiques durables et profitant à tous dans le secteur du coton. L'initiative de renforcement du secteur financier kenyan travaille avec une variété d'organismes publics, banques, institutions de microfinance et établissements de recherche et d'éducation afin de renforcer l'accès aux services financiers, en particulier pour les groupes à faible revenu. Lighting Africa propose une plateforme permettant aux entreprises d'éclairage de faire vérifier et certifier la qualité de leurs produits. Elle œuvre également à l'amélioration des conditions de vente de ces produits dans plusieurs pays dans le cadre d'un processus visant à augmenter l'accès à l'éclairage des consommateurs à faible revenu. Les initiatives de développement d'écosystèmes offrent ainsi une approche prometteuse en aidant les entreprises intégrant les populations pauvres à s'épanouir.

Photo : Achden Awards

Jeune fille dessinant à la lueur d'une lampe de bureau. Des millions d'Africains ont désormais accès à des systèmes d'éclairage modernes grâce à l'initiative Lighting Africa.

Tous les acteurs peuvent contribuer à améliorer les écosystèmes d'entreprises inclusives

Les entreprises et les entrepreneurs peuvent initier des stratégies profitant à tous en investissant dans de nouvelles approches entreprenariales, en réalisant des études de marché quantitatives et qualitatives, en essayant de fournir des produits et services novateurs à des prix abordables, en renforçant les compétences techniques, en appliquant des stratégies visant à intégrer les communautés à faible revenu dans les chaînes de valeur et en fournissant des services logistiques et d'autres systèmes d'appui aux autres entreprises. Ils peuvent participer aux premières phases d'un projet en aidant à réaliser des études de marché ou à développer des modèles d'entreprise novateurs. Ils peuvent également innover en se procurant des biens ou des services auprès d'entreprises informelles appartenant à des membres de communautés à faible revenu et en augmentant leur proportion de matières premières et autres produits achetés localement.

Les gouvernements peuvent jouer un rôle majeur en créant des conditions favorables et en offrant des mesures d'incitation aux entreprises inclusives. Ils peuvent lever les obstacles réglementaires et adopter une réglementation propice à l'activité économique. Ils peuvent investir dans les infrastructures, l'information et l'éducation. Ils peuvent récompenser les externalités sociales et environnementales positives des entreprises et procéder eux-mêmes à des mesures d'incitation pour les modèles d'entreprise inclusive, par exemple en s'approvisionnant de préférence auprès des entreprises qui intègrent les communautés à faible revenu dans leurs chaînes de valeur.

Les partenaires de développement publics et privés ainsi que les fondations privées peuvent encourager la création d'organismes d'appui locaux, actuellement absents. Ils peuvent répertorier et analyser les bonnes pratiques, partager des idées et faciliter les échanges public-privé. Ils peuvent également promouvoir l'approche entreprenariale inclusive en assistant les gouvernements et en soutenant l'élaboration de politiques favorables

Les organisations de la société civile peuvent aider les entrepreneurs locaux à créer des entreprises inclusives. Elles peuvent en soutenir le développement, favoriser l'accès des entreprises aux communautés à faible revenu et veiller au respect des intérêts de ces communautés, principalement en sensibilisant les acteurs et en renforçant leurs capacités.

Les établissements de recherche peuvent recueillir et analyser des informations détaillées et contextuelles quant aux aspects réussis des modèles d'entreprise inclusive en Afrique subsaharienne. Ils peuvent générer et partager des informations sur ces modèles et plaider en faveur de cette approche. Ils peuvent éduquer et former les entrepreneurs et dirigeants actuels et à venir. Ils peuvent également élaborer de meilleures mesures permettant d'évaluer le degré d'intégration d'une entreprise et les résultats obtenus, fournissant ainsi aux décideurs politiques et aux investisseurs d'impact les données dont ils ont besoin.

Les intermédiaires peuvent identifier et mettre en exergue de bons exemples de modèles d'entreprise inclusive qui inciteront d'autres entreprises à suivre cet exemple. Ils peuvent coordonner les différents acteurs ou organiser les chaînes de valeur fonctionnelles, harmoniser les normes et les labels, mettre en place des plateformes communes d'études de marché et soutenir le regroupement des producteurs et des produits. Ils peuvent orienter les activités d'appui vers ceux qui en ont besoin et créer des espaces qui favorisent le développement des entreprises inclusives.

Les entreprises et les entrepreneurs qui font avancer ces modèles d'entreprise doivent également façonner et piloter le développement d'écosystèmes d'appui. Pour ce faire, ils peuvent exposer leurs propres difficultés, diriger les activités de soutien au lieu d'y adhérer passivement et engager le dialogue avec les gouvernements et les autres organismes d'appui afin de mettre au point ensemble des solutions efficaces. En fait, les entreprises et les entrepreneurs doivent devenir les initiateurs de l'écosystème.

De nouvelles pistes pour agir

Pour faire progresser l'approche entreprenariale inclusive, tous les acteurs doivent faire preuve d'innovation et d'esprit d'entreprise en raison, notamment, des millions de jeunes africains dont le potentiel représente un atout capital pour les entreprises inclusives. Il faut également des mécanismes pour faciliter la coopération et la coordination. En plus des recommandations qu'il adresse aux différents acteurs, ce rapport appelle donc à la création de mécanismes d'appui plus larges permettant la mise en place d'écosystèmes d'entreprises inclusives :

- **De nouvelles initiatives de développement d'écosystèmes** doivent voir le jour à l'échelle nationale et régionale, étroitement axées sur la création d'écosystèmes d'entreprises inclusives.

- **Des véhicules financiers** capables de soutenir les initiatives de développement d'écosystèmes doivent être créés au niveau national et régional.

- **Des centres d'excellence** pour les entreprises et les marchés inclusifs doivent être mis en place à l'échelle nationale et régionale afin de renforcer et partager les connaissances sur cette approche entreprenariale.

Par notre travail conjoint, nous pouvons révéler les richesses cachées de l'Afrique (sa population et son potentiel) et créer une prospérité partagée.

1 Tendances et perspectives

Les modèles d'entreprise inclusive ouvrent de nouvelles perspectives aux entreprises et aux populations à faible revenu. L'Occitane en Provence achète du beurre de karité auprès de 15 000 femmes du Burkina Faso. Cette activité est un exemple parmi d'autres d'une entreprise qui répond explicitement aux besoins des populations à faible revenu tout en renforçant sa propre réussite commerciale. Elle montre également que les acteurs d'un écosystème qui favorise un modèle d'entreprise ouvert à tous sont souvent impliqués à différents niveaux.

Ce chapitre présente le concept d'écosystème d'entreprises inclusives, illustré par un schéma – le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives – qui constitue le cadre d'orientation de ce rapport. Il met en évidence les tendances d'écosystème d'entreprises inclusives existant en Afrique par pays, secteur et acteur.

Les entreprises inclusives présentent une grande diversité et leur profil varie considérablement en fonction de leur ancrage géographique et sectoriel. Cependant, certaines tendances commencent à émerger.

Photo : @IamPhoto

Étude de cas : **L'Occitane en Provence**

L'Occitane en Provence soutient les coopératives du Burkina Faso

L'Occitane en Provence est une multinationale de la cosmétique reconnue dans le monde entier pour ses produits de luxe à base d'ingrédients naturels, notamment son célèbre beurre de karité. Suite à un voyage au Burkina Faso en 1982, le fondateur Olivier Baussan s'est engagé à y acheter les noix de karité entrant dans la composition de ses produits tout en soutenant les communautés locales, en particulier les femmes. Mais l'approvisionnement direct s'est avéré difficile. Afin de préserver les connaissances traditionnelles, les femmes étaient incitées à utiliser des techniques artisanales, ce qui présentait des difficultés en termes de qualité, auxquelles s'ajoutaient des problèmes de transport et l'état du produit à son arrivée en France, qui n'était souvent pas conforme aux normes européennes.

Au fil des années, L'Occitane a contribué à établir et consolider cinq coopératives regroupant 15 000 membres, et investi dans le renforcement des capacités des femmes de la région. Ces deux missions ont été réalisées avec l'aide du Centre d'étude et de coopération internationale (CECI). L'Occitane a également mis en place des dispositifs locaux de logistique et de conditionnement afin de préserver la qualité du produit. Depuis 2009, l'entreprise fait certifier ses fournisseurs avec les labels du commerce équitable et biologique. Les coopératives ont appris à créer leurs propres écosystèmes. L'une d'elles a ainsi bénéficié d'une formation de l'OSC néerlandaise ICCO, reçu des fourneaux de meilleure qualité (et donc plus écologiques) de la part de l'agence de développement allemande GIZ, ainsi que des conseils stratégiques de l'agence de développement néerlandaise SNV et une aide à la protection des ressources en karité de la Direction suisse du développement et de la coopération.

Photo : @IamPhoto

L'utilisation de réchauds de meilleure qualité permet de réduire, voire de mettre un terme à la consommation de bois de chauffe lors de la transformation des noix de karité. Leur coût demeure raisonnable grâce à un fonds environnemental mis en place avec le soutien de L'Occitane.

L'Occitane a ainsi pu améliorer le processus de production et propose aujourd'hui près de 100 produits cosmétiques d'une qualité inégalée à base de beurre de karité. Emblématique de cette réussite, sa crème pour les mains est son plus grand succès commercial. Il s'en vend un exemplaire toutes les trois secondes dans plus de 2 000 boutiques à travers le monde. Grâce au modèle d'entreprise créé par L'Occitane au Burkina Faso, les femmes qui y produisent le beurre de karité récoltent directement les bénéfices de leur activité.

En 2012, L'Occitane a acheté plus de 500 tonnes de beurre de karité au Burkina Faso. Ces ventes ont généré environ 1,2 million de dollars de chiffre d'affaires pour les coopératives et leurs membres, dont une prime de commerce équitable de 2% investie dans des projets communautaires.

L'Afrique subsaharienne enregistre une croissance rapide, mais dont les bénéfices ne sont pas répartis équitablement

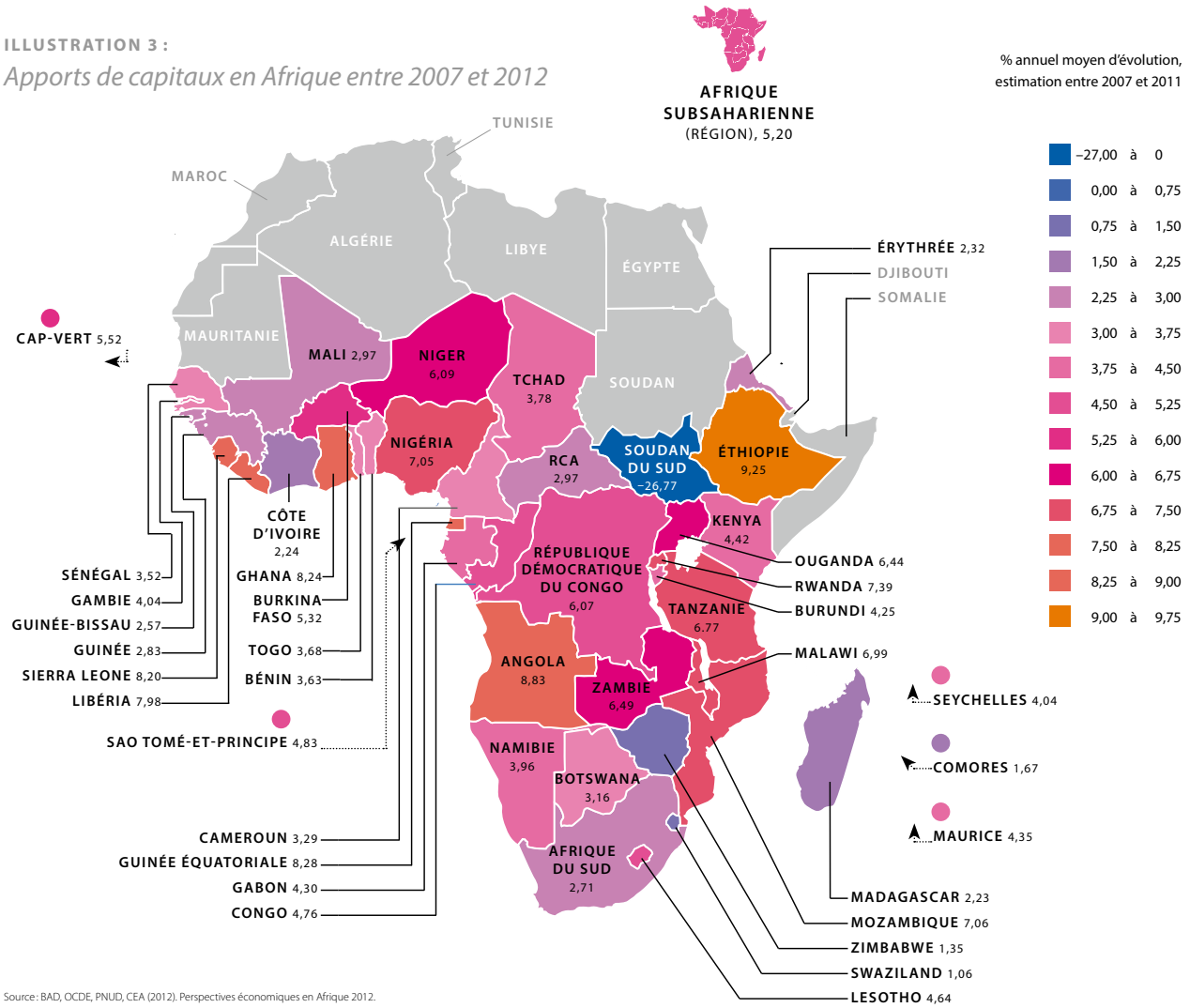
Le contexte économique de nombreuses régions d'Afrique subsaharienne s'améliore vite. Le PIB de l'ensemble du continent africain devrait augmenter de 5,4% en 2013, ce qui en fait l'une des régions les plus dynamiques du monde en matière de croissance économique[7]. À l'exception du Soudan du Sud, dont la proclamation d'indépendance est récente, tous les pays d'Afrique subsaharienne ont présenté une croissance économique positive en 2007–2012, (voir illustration 3)[8]. Au cours de la dernière décennie, six des 10 pays du monde affichant le plus fort taux de croissance se situaient sur le continent africain, et cette tendance devrait se poursuivre à court et moyen terme[9].

Comme le montre l'illustration 4, les capitaux affluent également vers le continent africain. Au cours de la dernière décennie, les investissements directs étrangers à destination du continent ont affiché une hausse constante, culminant à 73,4 milliards de dollars en 2008. Ce chiffre est resté comparativement élevé pendant la crise économique mondiale, atteignant 54,4 milliards de dollars en 2011[10]. De fait, depuis 2005, l'Afrique attire davantage d'investissements que d'aide au développement. La diaspora africaine est également une source de capitaux de plus en plus importante : les transferts de fonds par la diaspora augmentent en permanence, et ont atteint 45 milliards de dollars en 2012.

Ces tendances se traduisent notamment par une hausse des revenus des ménages. Les dépenses de consommation sur le continent africain devraient atteindre 1 400 milliards de dollars en 2020, soit 520 milliards de dollars de plus qu'en 2008[11]. Les segments de marché à faible revenu représentent une part importante de ces dépenses. En 2007, on estime que les personnes gagnant moins de 3 000 dollars par an en Afrique ont dépensé 429 milliards de dollars en parité de pouvoir d'achat (PPA)[12].

ILLUSTRATION 3 :

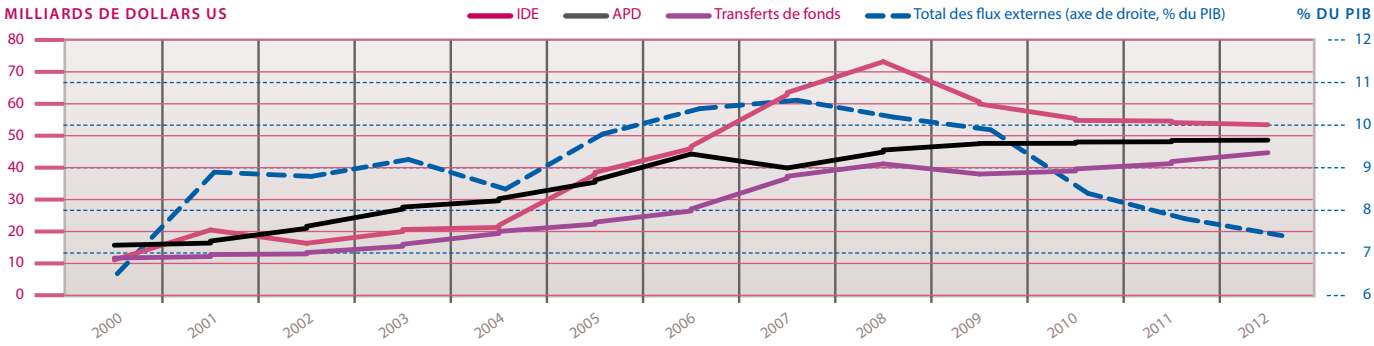
Apports de capitaux en Afrique entre 2007 et 2012



Source : BAD, OCDE, PNUD, CEA (2012). Perspectives économiques en Afrique 2012.

ILLUSTRATION 4 :

Apports de capitaux en Afrique entre 2000 et 2012



Source : CNUCED, OCDE/CAD et Banque mondiale. Prévisions de PIB du FMI pour 2012.

Une population jeune, en pleine croissance et en quête de perspectives

L'Afrique subsaharienne compte environ 800 millions d'habitants. L'âge moyen du continent est le plus bas du monde. D'ici 2015, 75% de sa population aura moins de 30 ans[13] et le nombre de jeunes devrait doubler d'ici 2045[14]. **Cette population jeune en pleine croissance est un véritable vivier de consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs.**

Pourtant, une grande partie de cette population fait face à des difficultés fondamentales, notamment l'extrême pauvreté, la faim, la maladie et le chômage :

- Près de la moitié des habitants d'Afrique subsaharienne vivent avec un revenu inférieur à 1,25 dollar par jour (en PPA)[15].
- Environ 239 millions de personnes y souffrent de malnutrition[16].
- Sur les 31 pays du monde présentant un taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans égal ou supérieur à 100 décès pour 1 000 naissances vivantes en 2009, 30 étaient situés en Afrique subsaharienne[17]. L'espérance de vie moyenne y est de 52,5 ans, contre 69,2 ans dans le monde[18].
- Sur une main d'œuvre totale de 382 millions d'Africains, 107 millions de personnes seulement avaient un emploi formel en 2010[19]. Les deux tiers de la population en âge de travailler ont une activité professionnelle informelle et vulnérable (agriculture de subsistance, travail indépendant informel ou emploi pour le compte d'un membre de la famille)[20]. Les jeunes représentent plus d'un tiers des travailleurs africains, alors que le taux de chômage des jeunes atteignait près de 12% sur l'ensemble du continent en 2009[21].
- Environ 38% des adultes d'Afrique, soit 153 millions de personnes, ne maîtrisent pas les notions élémentaires de lecture, d'écriture et de calcul nécessaires à la vie quotidienne. Les femmes représentent plus de 60% des adultes analphabètes de la région[22]. Le taux d'alphabétisation des jeunes, s'élevant à 72%[23], est le plus faible du monde. Plus de 31 millions d'enfants africains (principalement des filles) ne vont pas à l'école[24].
- D'autres domaines clés du développement humain sont également marqués par des enjeux de taille. À peine 66% de la population a accès à l'eau potable, 40% seulement dispose d'infrastructures d'assainissement adaptées et 30% seulement a accès à l'électricité[25].

Qui sont les populations à « faible revenu » ?

L'Afrique subsaharienne compte plus de 800 millions d'habitants. Selon les données de la Banque mondiale, 47,5% d'entre eux vivent avec moins de 1,25 dollar par jour (en PPA), le seuil international de l'extrême pauvreté. De même, 68,8% vivent avec moins de 2 dollars par jour, un autre critère international de pauvreté. Presque tous les Africains (97%) entrent dans la catégorie des personnes gagnant moins de 8 dollars par jour, une mesure utilisée par le World Resources Institute (WRI) et la Société Financière Internationale (SFI) pour définir le marché à faible revenu. Cela étant, le niveau exact de revenu considéré comme « faible » sera toujours arbitraire et 2 dollars par jour ne représentent pas la même chose pour un petit agriculteur et pour un travailleur urbain.

Ce rapport ne définit pas les populations à faible revenu en fonction d'un niveau de revenu précis, mais en se fondant plutôt sur le fait que les membres des communautés à faible revenu sont confrontés à des difficultés majeures d'accès aux marchés formels et aux chaînes de valeur plus larges. La plupart des personnes à faible revenu évoluent sur le marché informel. Elles ne disposent pas des documents légaux, des services financiers, de l'éducation, des compétences et des informations nécessaires pour accéder aux marchés formels. Par conséquent, il est difficile pour les entreprises de traiter avec elles sur une base formelle. Bon nombre d'enjeux liés au développement de modèles d'entreprise intégrant les populations pauvres impliquent de combler le fossé entre monde formel et informel.

On trouve des communautés à faible revenu à la ville comme à la campagne. Environ 70% de la population d'Afrique subsaharienne vit dans des zones rurales, où l'incidence de la pauvreté est supérieure. Les villes renferment également des foyers de pauvreté difficiles à atteindre pour les entreprises faute d'un environnement de marché catalyseur. Petits agriculteurs en quête d'un marché, microentrepreneurs à la recherche de possibilités de revenus, mères ayant besoin de nourriture et de soins de santé pour leurs enfants, jeunes femmes sollicitant un emploi : l'intégration dans des chaînes de valeur peut profiter à tous. Ainsi, l'argument central de ce rapport (qui détermine sa conception du faible niveau de revenu) est que les personnes auparavant exclues des marchés traditionnels, qu'elles soient laissées-pour-compte, au chômage ou sous-employées, peuvent alors accéder à des possibilités en étant intégrées dans des écosystèmes d'entreprises inclusives formels. ◆

Qu'est-ce qu'une entreprise inclusive ? Qu'est-ce qu'une croissance inclusive ?

Les entreprises inclusives intègrent les populations à faible revenu du point de vue de la demande en tant que clients, et du point de vue de l'offre en tant qu'employés, producteurs et entrepreneurs à divers stades de la chaîne de valeur. Ils rapprochent les entreprises et les populations pauvres pour leur bénéfice mutuel.

Une croissance inclusive est une croissance économique qui permet à un plus grand nombre de personnes, pays ou régions d'accéder à des possibilités socioéconomiques durables tout en protégeant les plus vulnérables, le tout dans un climat d'équité, d'égalité devant la loi et de pluralité politique. C'est précisément l'objectif des modèles d'entreprise inclusive. ◆

Sources :

PNUD, 2008, Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes ; BAD, 2012, Notes d'information pour la stratégie à long terme de la BAD, Note d'information 6 : Programme de croissance inclusive.

Les modèles d'entreprise inclusive génèrent des bénéfices et de la valeur sociale

Les entreprises inclusives peuvent créer des perspectives pour la population jeune et en pleine croissance du continent africain, révélant les richesses cachées de la région. Elles peuvent générer de la valeur en relevant les défis du développement. Les approches entreprenariales novatrices intègrent les populations à faible revenu dans leurs chaînes de valeur sous diverses formes, en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs. Elles créent une base solide permettant de générer des bénéfices et une croissance à long terme en ouvrant le marché aux personnes qui en étaient exclues. Les populations à faible revenu ont alors la possibilité d'améliorer leurs ressources tout en accédant aux biens et services de base ainsi qu'à d'autres choix. Enfin, les modèles d'entreprise inclusive sont souvent associés à des pratiques écologiques qui préservent les ressources et protègent l'environnement. Ils constituent ainsi une solution concrète pour parvenir à une croissance verte qui profite à tous.

Plusieurs exemples édifiants en Afrique montrent que ce changement de paradigme est à la fois possible et bénéfique pour un large éventail de parties prenantes. Les services de transfert d'argent par portable de M-Pesa, par exemple, touchent 15 millions de personnes dans le seul Kenya, et des structures semblables ont permis à des millions d'Africains d'accéder à des services financiers sur tout le continent, notamment dans les zones rurales[28]. Equity Bank fournit des services bancaires et de crédit à 8 millions de clients au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, au Rwanda et au Soudan du Sud[29]. Le brasseur sud-africain SABMiller achète ses matières premières auprès d'environ 50 000 petits agriculteurs de Zambie, du Zimbabwe, du Soudan du Sud, d'Ouganda, du Mozambique et de Tanzanie[30].

Les entrepreneurs locaux sont également à l'origine d'importants changements positifs. Nancy Abeiderrahmane a créé Tiviski Dairy, qui a pratiquement donné naissance à l'industrie laitière en Mauritanie. Aujourd'hui, l'entreprise achète du lait de chamelle à plus de 1 000 gardiens de troupeaux. Au Kenya, David Kuria a fondé Ecotact, une entreprise sociale qui fournit des services d'assainissement. Près de 50 000 habitants de bidonvilles utilisent ses Ikotoilets. L'entreprise sud-africaine Eduloan, créée par Johan Wasserfal et Jan Kitshoff afin de « libérer le potentiel » de sa clientèle, a accordé des prêts étudiants à plus de 600 000 élèves de l'enseignement supérieur. Même en Somalie, l'entreprenariat s'épanouit à nouveau. L'entrepreneur Liban Egal a non seulement créé la première banque du pays après la guerre, mais également une imprimerie, une société d'études de marché et un service de transfert d'argent par portable (voir l'entretien au chapitre 3). L'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » du PNUD a répertorié des dizaines d'autres exemples de ces modèles d'entreprise[31].

Les entreprises inclusives permettent de libérer le potentiel

Les populations à faible revenu sont intégrées dans les chaînes de valeur des entreprises en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs. Elles peuvent y occuper plusieurs de ces fonctions. L'accès à des chaînes de valeur formelles permet aux populations à faible revenu de faire valoir pleinement leur potentiel, d'affirmer leurs choix, d'exploiter au mieux leur talent, d'accéder à des biens et des services, et d'améliorer ainsi leur subsistance.

En tant que clients, les populations à faible revenu profitent d'un accès à des biens et services qui améliorent leur bien-être et leur productivité, tandis que les entreprises élargissent leurs marchés. ToughStuff, par exemple, vend des lampes à énergie solaire aux communautés qui n'ont pas accès à l'électricité. Son modèle de distribution basé sur la microfranchise stimule également l'entreprenariat local. En outre, les produits de ToughStuff, utilisant une énergie propre et renouvelable, présentent d'importants avantages pour la santé et l'environnement par rapport aux produits fonctionnant à l'aide de pétrole ou de piles.

En tant que producteurs, les petits agriculteurs et les petits fabricants peuvent trouver des acheteurs stables et constituer de nouvelles filières d'approvisionnement pour les entreprises formelles. Par ailleurs, les entreprises transfèrent des compétences, créent des emplois et améliorent la productivité. Heineken et SABMiller, des brasseurs d'envergure mondiale, ont tous deux augmenté le contenu local de leur production de manière constante au cours des dernières décennies. Des

Photos : Adam Rogers/UNCDF

Les populations à faible revenu peuvent être intégrées dans les entreprises à divers titres, que ce soit en tant qu'entrepreneurs, comme cette commerçante malgache et ces artisans tanzaniens, ou comme clients, à l'image des patients de cet établissement médical en Tanzanie.

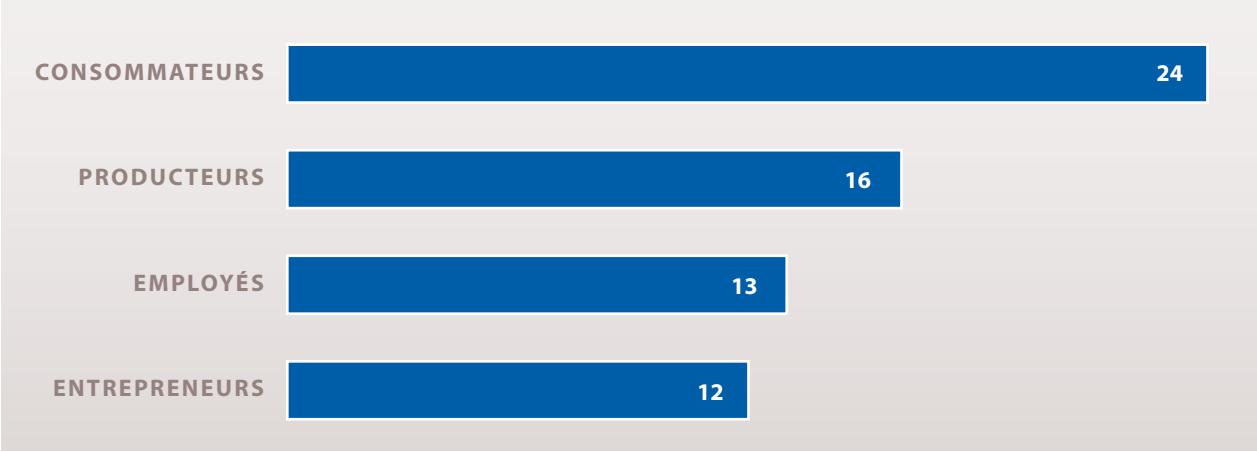
milliers de petits producteurs d'Afrique de l'Est et de l'Ouest leur fournissent le manioc, l'orge, le sorgho et le houblon dont ils ont besoin pour fabriquer leur bière.

En tant qu'employés et entrepreneurs, les populations à faible revenu apportent aux entreprises de la main d'œuvre, des connaissances locales et des relations. Les jeunes entrepreneurs africains, dont beaucoup sont à la recherche de possibilités de travail et de revenu, peuvent notamment profiter d'une augmentation de leurs ressources et de nouvelles compétences. Par exemple, le géant sud-africain de la téléphonie mobile Vodacom a créé plus de 90 000 téléboutiques communautaires en Afrique du Sud. Des entrepreneurs exploitent ces magasins de services de télécommunications dans les communautés à faible revenu[32].

Les entreprises inclusives intègrent souvent les populations à faible revenu sous plusieurs formes. Le fabricant de réchauds Toyola, par exemple, inclut ces populations tout au long de sa chaîne de valeur. Cette entreprise ghanéenne a conclu des accords avec 200 artisans locaux dans son pays natal pour fabriquer ses poêles. Des vendeurs locaux vendent ensuite les casseroles et touchent une commission de 10%. Pour permettre même aux plus pauvres d'accéder à ses produits, l'entreprise permet parfois de recourir au troc comme moyen de financement.

ILLUSTRATION 5 :

Nombre d'études de cas de l'initiative GIM intégrant les populations à faible revenu en Afrique, par rôle (43 au total)



Source : Analyse de 43 études de cas de l'initiative GIM en Afrique subsaharienne (voir l'annexe pour plus de détails).

Divers acteurs peuvent posséder et diriger des entreprises inclusives

Ces acteurs vont des MPME aux grandes entreprises, des entités locales aux intervenants mondiaux et des organisations à but non lucratif aux sociétés commerciales. L'équilibre entre les objectifs commerciaux et sociaux varie en fonction du propriétaire de l'entreprise, et les petites organisations à but non lucratif peuvent souvent expérimenter de nouveaux modèles plus facilement que les grandes multinationales. D'une manière générale, cependant, tous les modèles d'entreprise inclusive se caractérisent par la complémentarité de leurs objectifs commerciaux et de développement.

Les entreprises inclusives reposent sur le même principe que toutes les entreprises : la création de valeur

Une entreprise crée de la valeur en améliorant la situation de la population. Cette dernière constitue justement la plus vaste ressource inexploitée d'Afrique subsaharienne. En aidant ces populations à réaliser leur potentiel, les entreprises peuvent révéler ces richesses et créer une prospérité partagée. Le tableau 1 montre la valeur ajoutée que ces modèles d'entreprise peuvent apporter aux entreprises, aux populations à faible revenu et aux autres acteurs de l'écosystème.

TABLEAU 1 :

Avantages des entreprises inclusives pour toutes les parties

Valeur ajoutée pour les entreprises	Valeur ajoutée pour les populations à faible revenu	Valeur ajoutée pour les autres acteurs de l'écosystème
Développement de nouveaux marchés : la forte croissance des marchés à faible revenu et les possibilités offertes par les besoins non satisfaits peuvent générer des bénéfices à long terme et une hausse des revenus.	**Satisfaction des besoins :** les populations ont accès à des biens et services dont elles ont besoin, notamment la nourriture et la nutrition, l'énergie, l'eau salubre et l'assainissement, le logement et les services financiers.	**Les gouvernements** peuvent tirer parti des investissements privés pour atteindre des objectifs sociaux, en particulier créer des emplois pour les jeunes, augmenter les revenus et améliorer l'accès aux biens et services de base.
Renforcement des chaînes logistiques : en travaillant avec les petits agriculteurs ou fabricants, les entreprises ont accès à de nouvelles filières d'approvisionnement.	**Augmentation des revenus :** les personnes trouvent du travail, augmentent leurs revenus et améliorent leurs moyens de subsistance. La baisse des prix des produits peut accroître le pouvoir d'achat relatif.	**Les partenaires de développement** peuvent soutenir des solutions durables aptes à subsister même après l'arrêt du financement pour le développement.
Amélioration de la réputation : la présence d'avantages sociaux concrets peut améliorer la réputation des entreprises, augmenter la valeur des marques et faciliter l'obtention d'autorisations pour exercer des activités au niveau local.	**Amélioration de la productivité :** l'accès à l'électricité, aux services financiers, aux services de santé, aux télécommunications, aux intrants, aux technologies et au renforcement des capacités accroît la productivité des personnes.	**Les organisations de la société civile** peuvent créer des possibilités pour les membres des communautés à faible revenu qu'elles servent.
Rétention et incitation du personnel : un engagement en faveur d'objectifs sociaux motive les employés et aide l'entreprise à attirer des talents.	**Élargissement des choix :** l'intégration dans les marchés formels offre aux personnes de nouveaux choix et leur permet de prendre leurs propres décisions.	**Les établissements de recherche** peuvent collaborer avec les entreprises dans le cadre de recherches appliquées. Celles-ci peuvent également apporter un financement.
Stimulation de l'innovation : les enjeux des marchés à faible revenu favorisent une innovation qui peut également servir à d'autres marchés.	**Instauration d'une confiance en soi :** les personnes disposant de plus de choix ont une meilleure confiance en elles et acquièrent le sentiment de contrôler leurs vies.	**Les intermédiaires** renforcent l'intérêt de leur rôle en apportant des bénéfices concrets à leurs membres.

Source : Adapté du PNUD, 2008, Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes.

Comment les entreprises inclusives peuvent contribuer à la réalisation des OMD

Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), qui font du concept de développement humain un défi multidimensionnel étayé par des objectifs concrets, confèrent à toutes les agences des Nations Unies un cadre de référence pour mesurer les progrès réalisés dans l'amélioration de la vie des personnes. Les cibles doivent être atteintes d'ici 2015, mais beaucoup de pays africains sont encore loin du but malgré les avancées effectuées dans bon nombre d'objectifs. Le secteur privé peut apporter une importante contribution à la réalisation des OMD. D'ailleurs, comme le montrent les exemples suivants tirés des études de cas de l'initiative «Entreprendre au bénéfice de tous», les entreprises inclusives peuvent aider le continent à atteindre les huit objectifs.

Objectif 1 : Réduire l'extrême pauvreté et la faim

Le coton équitable a généré des revenus supplémentaires pour 23 000 agriculteurs membres de 194 organisations de producteurs en Afrique centrale et de l'Ouest. Les recettes ont dépassé 5,2 millions de dollars en 2005 – 2006, soit près de 2,6 millions de dollars de plus que ce que l'on pouvait attendre sur le marché conventionnel.

Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous

En Ouganda, les membres de l'Association of Private Water Operators (Association des fournisseurs d'eau privés) alimentent 500 000 personnes en eau salubre. Ainsi les habitants, en particulier les filles, n'ont plus besoin de passer du temps à aller chercher de l'eau et peuvent se concentrer davantage sur leurs études.

Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

En 2011, la multinationale de la cosmétique L'Occitane en Provence a apporté à plus de 12 000 femmes des régions rurales du Burkina Faso un revenu supplémentaire de 1,2 million de dollars issu de la vente de beurre de karité. En outre, elle favorise l'émancipation des femmes en les aidant à créer des coopératives, en les formant, en leur enseignant des méthodes de production plus respectueuses de l'environnement et leur donnant accès à des microprêts.

Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile

Au Mali, l'OSC Pesi-Net a aidé à réduire la mortalité infantile en apprenant aux infirmières locales à peser les enfants et à transmettre ces informations aux médecins par SMS. Si un enfant présente une insuffisance pondérale, les infirmières reçoivent des indications sur la manière d'améliorer sa santé. Ce type d'intervention simple peut prévenir plus de la moitié des décès d'enfants.

Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle

Au Kenya, les 66 boutiques, micropharmacies et cliniques Child and Family Wellness (CFW) proposent des médicaments et des soins de santé sûrs aux communautés à faible revenu. CFW fonctionne selon le système de la franchise. La fondation recrute des infirmières qualifiées, les forme régulièrement et a mis en place des processus visant à contrôler la qualité des produits et des services. En 2012, la franchise a atteint près de 400 000 patients et clients. Ce dispositif améliore l'accès des femmes enceintes et des mères aux soins de santé et aux produits préventifs tels que les moustiquaires.

Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies

En Tanzanie, l'entreprise A to Z Textiles a créé une coentreprise avec l'entreprise japonaise de produits chimiques Sumitomo Chemicals en vue de fabriquer des moustiquaires résistantes imprégnées d'insecticide. Ces produits ont été largement distribués en Afrique et ailleurs afin de prévenir le paludisme. L'usine commune a une capacité de production de 30 millions de moustiquaires par an et employait 7 500 personnes en 2011.

Objectif 7 : Préserver l'environnement

L'entreprise sénégalaise Du Vent, de l'Eau pour la Vie (VEV) utilise des pompes éoliennes pour amener l'eau souterraine à la surface, qui est ensuite commercialisée localement par les femmes. Elle donne ainsi accès à l'eau salubre et réduit le temps passé par les femmes à aller chercher de l'eau.

Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

Une entreprise appelée Inova fournit des services de transfert d'argent par portable à 60 000 personnes au Burkina Faso et leur offre ainsi un moyen sûr et bon marché d'effectuer des transactions. Ce dispositif libère du temps et améliore la sécurité des transactions.

Vous trouverez d'autres exemples d'entreprises contribuant aux huit OMD et d'institutions leur apportant leur soutien dans le rapport de l'initiative «Entreprendre au bénéfice de tous» du PNUD intitulé «The MDGs: Everyone's Business».

L'échéance de 2015 approchant, la communauté internationale est déjà en train d'élaborer un cadre post-OMD. Tout le monde s'accorde à dire que le secteur privé devra jouer un rôle important dans le processus de consultation préalable à l'établissement du nouveau cadre et dans sa mise en œuvre[33]. ◆

Les écosystèmes d'entreprises inclusives peuvent opérer et avoir un impact à plus grande échelle

Les entreprises inclusives évoluent dans un environnement difficile. Les marchés à faible revenu ne réunissent pas un grand nombre des conditions permettant leur fonctionnement, comme l'a encore confirmé l'étude de l'initiative GIM de 2008 (voir l'encadré ci-dessous). Il existe peu d'informations fiables sur les marchés, le cadre réglementaire est souvent inadapté, les infrastructures matérielles sont médiocres en de nombreux endroits, les populations à faible revenu ne possèdent pas les connaissances et les compétences requises pour participer aux chaînes de valeur de manière productive, et l'accès aux services financiers est souvent réduit au minimum. En l'absence de conditions favorables, les coûts de transaction augmentent car ce sont les entreprises qui doivent combler les lacunes. Malgré l'immense potentiel que renferment les modèles d'entreprise inclusive en Afrique, les obstacles sont souvent décourageants.

Pour tirer parti du potentiel des modèles d'entreprise inclusive en Afrique, les entrepreneurs ont besoin d'écosystèmes propices à ce type d'activité.

Un écosystème d'entreprise inclusive est constitué d'un réseau d'acteurs interdépendants et interconnectés dont les actions favorisent la réussite des entreprises inclusives et leur permettent d'avoir un impact et de se développer à plus grande échelle[34]. Ces écosystèmes peuvent inclure tous types d'acteurs, notamment des entreprises, des gouvernements, des partenaires de développement, des OSC, des établissements de recherche et des intermédiaires.

Enseignements de l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » (GIM)

Depuis 2006, l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » du PNUD s'emploie à susciter une prise de conscience et une réflexion sur l'approche entreprenariale inclusive. Fondé sur l'analyse de 50 de ses propres études de cas, le premier rapport de l'initiative, « Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes », a montré en 2008 que les entreprises étaient confrontées à cinq grandes contraintes lorsqu'elles tentaient d'établir des partenariats commerciaux avec les populations à faible revenu : l'absence d'informations sur les marchés, un cadre réglementaire non favorable aux activités économiques, la vétusté des infrastructures matérielles, le manque de connaissances et de compétences au sein du groupe cible et l'accès limité aux services financiers. Le rapport a également identifié cinq grandes stratégies permettant de lever ces contraintes : s'adapter aux produits et processus, investir dans l'élimination des contraintes, tirer parti des atouts des populations pauvres, associer les ressources et les capacités des différents acteurs et engager le dialogue avec les gouvernements. Ces stratégies ont montré que les entreprises ont souvent besoin de la collaboration et du soutien d'autres acteurs pour créer des modèles d'entreprise inclusive.

Sur la base de ces réflexions, le deuxième rapport de l'initiative, « The MDGs – Everyone's Business », a présenté en 2010 les manières dont différents types d'entreprises (multinationales, grandes entreprises nationales, PME et OSC) peuvent contribuer aux huit objectifs. Ce rapport a également mis en évidence la manière dont d'autres acteurs, en particulier les institutions politiques, les organismes de recherche et de plaidoyer, les institutions financières et d'autres organes dotés de capacités complémentaires, peuvent apporter leur appui.

Publié en 2010, le rapport régional concernant les pays émergents d'Europe et d'Asie centrale, « Business Solutions to Poverty », a montré que les conditions requises pour soutenir les entreprises inclusives et donc les modèles utilisés par ces entreprises et le type de soutien nécessaire étaient très différents selon les régions. Alors que l'histoire socialiste de la majorité des pays émergents d'Europe et d'Asie centrale leur a laissé à la fois d'importantes infrastructures et une culture entreprenariale étouffée, la situation n'est pas du tout la même en Afrique subsaharienne. Ici, l'ingéniosité doit combler les immenses lacunes des infrastructures.

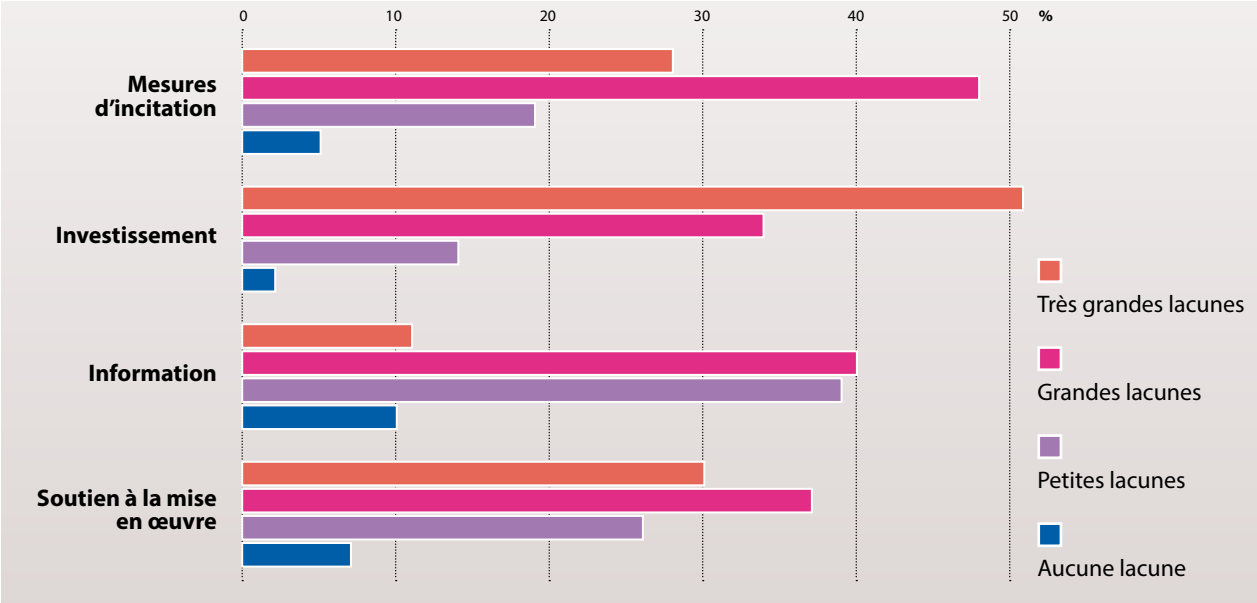
Le présent rapport s'appuie sur les études menées par l'initiative GIM et continue à rechercher des solutions concrètes adaptées à la région pour y aider au développement des approches entreprenariales inclusives. ◆

Photo: Adam Rogers/UNCDF

L'initiative GIM s'emploie à expliquer les caractéristiques des modèles d'entreprise inclusive et leur impact sur des millions de personnes, comme ici, au Niger.

ILLUSTRATION 6 :

Lacunes dans l'écosystème d'entreprises inclusives d'Afrique subsaharienne



Source : Enquête réalisée auprès de 100 organismes d'appui en Afrique.

Comment le PNUD soutient le développement de marchés inclusifs

Photo : Adam Rogers/UNCDF

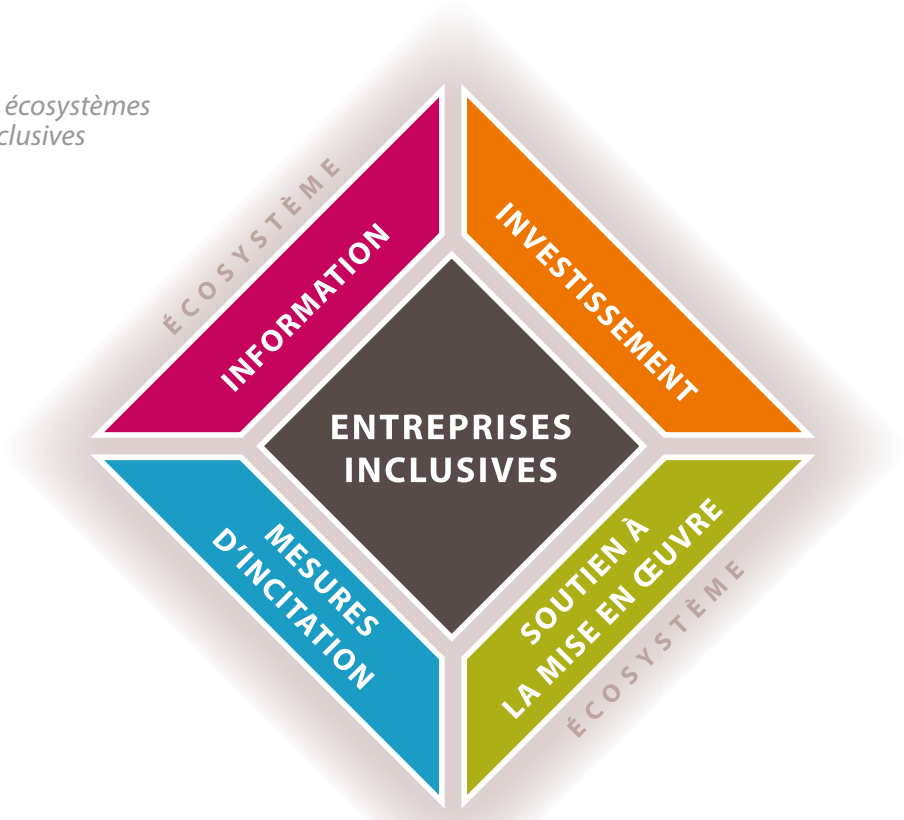
Grâce au développement des marchés inclusifs et à la création d'écosystèmes d'entreprises inclusives, les petits agriculteurs et les MPME voient s'ouvrir de nouvelles perspectives.

Le développement de marchés inclusifs consiste à développer des marchés qui élargissent les choix des groupes de populations pauvres et exclus, ainsi que leurs possibilités en tant que producteurs, consommateurs, entrepreneurs et employés. Il s'agit d'une approche globale visant à améliorer la productivité et la participation des petits agriculteurs et des MPME (y compris les entreprises informelles et les petites entreprises familiales) en tant que fournisseurs et distributeurs en partenariat avec les gouvernements, les grandes sociétés et les autres parties prenantes du développement. Par conséquent, le développement de marchés profitant à tous implique de favoriser et de renforcer les chaînes de valeur intégrées et les secteurs qui élargissent les perspectives des petits agriculteurs et des MPME tout en consolidant leurs capacités.

La stratégie de développement de marchés inclusifs du PNUD associe le développement du secteur privé, en cherchant à augmenter la contribution des MPME à la croissance et à la réduction de la pauvreté, et l'engagement de ce même secteur privé, en encourageant l'établissement de partenariats axés sur le développement avec un large éventail d'entreprises allant des multinationales (du Nord et du Sud) aux PME.

Le développement de marchés inclusifs intervient à trois niveaux. Au niveau microéconomique, il renforce les capacités des petits producteurs et commerçants et fournit des services d'appui dans la chaîne de valeur du secteur concerné. Au niveau méso-économique, il renforce les liens au sein des chaînes de valeur et favorise le dialogue et la coopération entre les secteurs public et privé. Au niveau macro-économique, il appuie le développement des infrastructures des marchés et promeut les politiques sectorielles en faveur d'une croissance économique intégrant toutes les couches sociales. Ainsi, le développement de marchés inclusifs soutient les modèles d'entreprise basés sur cette approche en stimulant et renforçant les écosystèmes d'entreprises inclusives correspondants. ◆

ILLUSTRATION 7 :
Le diamant des écosystèmes d'entreprises inclusives



Les quatre types d'appui aux entreprises inclusives

Pour lancer et mettre en place une activité commerciale, les entrepreneurs s'appuient sur quatre fonctions essentielles. Ils ont besoin d'informations sur les perspectives commerciales et les autres caractéristiques des marchés, de mesures d'incitation pour les encourager à s'engager dans cette activité, d'investissements financiers et d'un soutien technique dans la phase de mise en œuvre. Une enquête auprès de 100 personnes issues de diverses organisations révèle d'immenses lacunes dans l'écosystème d'entreprises inclusives d'Afrique, comme le montre l'illustration 6. Plus de les moitié des participants à l'enquête ont identifié des lacunes importantes ou très importantes dans chacune des quatre catégories, et seul un petit nombre estime qu'il n'existe aucune lacune dans aucune de ces catégories. Il semble que le domaine nécessitant les plus grandes améliorations est celui des investissements, plus de la moitié des personnes interrogées y voyant de très grandes lacunes.

L'activité commerciale se fonde sur des informations et connaissances pertinentes. Pourtant, la collecte et la mise en contexte des données posent fréquemment d'importantes difficultés sur les marchés à faible revenu. On déplore souvent l'absence de données probantes sur les marchés, ainsi que d'intermédiaires comme les cabinets de conseil ou les instituts de recherche. De plus, il est souvent difficile d'accéder aux connaissances concernant le fonctionnement de ce type de modèles d'entreprise en Afrique, en particulier en ce qui concerne les entrepreneurs et les entreprises locales. Les établissements universitaires, les intermédiaires tels que les cabinets de conseil, les laboratoires d'idées ou les instituts d'études de marché, et les agences de développement et leurs programmes pour les secteurs privés locaux peuvent jouent un rôle important.

Les mesures d'incitation sont le moteur des affaires. En Afrique, le coût d'exploitation d'une entreprise est souvent élevé, en particulier sur les marchés informels à faible revenu. Les conditions réglementaires sont inadaptées et les procédures administratives sont lourdes. Les externalités négatives d'ordre social ou environnemental liées aux activités commerciales sont rarement intégrées dans le coût d'exploitation des entreprises, tandis que les externalités positives ne suscitent généralement pas de compensations financières. En améliorant l'environnement commercial, en permettant aux populations à faible revenu d'être actives sur les marchés et en récompensant les avantages sociaux et environnementaux de l'entreprenariat, les mesures d'incitation peuvent être augmentées. Celles-ci encouragent en effet les entrepreneurs à rechercher et à mettre en œuvre des solutions axées sur le marché pour faire face aux problèmes sociaux. Si les politiques publiques jouent un rôle essentiel dans ce domaine, les politiques privées et les passations de marchés publics et privés peuvent aussi faire la différence.

Si les mesures d'incitation sont le moteur, les investissements fournissent l'équivalent du carburant. Malgré l'augmentation des flux de capitaux vers l'Afrique, l'endettement et le capital-risque restent rares en proportion ou inadaptés aux besoins locaux. En général, les projets d'entreprise visant à intégrer toutes les couches sociales rentrent difficilement dans les cadres de financement établis. En effet, leur rentabilité se manifeste plus tardivement que pour les projets traditionnels et ils sont souvent considérés comme risqués ou peu sûrs. Les partenaires de développement publics comme privés ont mis au point des mécanismes « d'impact investing » conçus pour

résoudre ces problèmes. Les banques intensifient leurs efforts pour répondre aux nécessités des PME. Enfin, la microfinance peut soulager certains besoins de financement de ces entreprises en s'adressant directement aux entrepreneurs et aux producteurs.

Le soutien à la mise en œuvre aide à concrétiser les modèles d'entreprise inclusive sur le terrain. Pour fonctionner, les entreprises ont besoin de systèmes de transaction efficaces, de filières de distribution et d'approvisionnement, de services de marketing et de communication et d'un appui aux petites structures. Dans les communautés à faible revenu, ces services sont souvent fournis dans un premier temps par les OSC, les agences de développement ou d'autres intermédiaires.

Combinées, ces quatre fonctions peuvent orienter les entrepreneurs vers des solutions qui associent développement commercial et durable. Le cadre d'orientation de ce rapport les rassemble dans le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives figurant à l'illustration 7.

Qu'est-ce que l'impact investing ?

Les investissements d'impact sont des investissements réalisés dans des entreprises, organisations et fonds dans le but de générer un impact social et environnemental mesurable en plus d'un retour financier. L'impact investing existe à travers toutes les catégories d'actifs telles que le capital investissement, le capital risque et le financement par endettement. L'impact investing joue un rôle important pour les entreprises intégrant les populations pauvres car, en raison de leurs modèles souvent novateurs et des conditions de marché difficiles, il leur faut généralement une longue période d'activité avant d'atteindre la rentabilité. ◆

Photo: Adam Rogers/UNCDF

L'« impact investing » associe compétences d'investissement classiques et mission sociale. Ces femmes malgaches gèrent ensemble leur épargne et leur crédit afin d'améliorer leur situation sociale et personnelle.

ENTRETIEN

Sagun Saxena

PDG de CleanStar Mozambique

Photo: Sagun Saxena

CleanStar Mozambique est une entreprise intégrée active dans les domaines de l'alimentation, de l'énergie et de la protection des forêts. Elle travaille notamment avec de petits agriculteurs du Mozambique pour produire des cultures vivrières et énergétiques qui sont traitées et vendues dans les centres urbains pour remplacer les denrées alimentaires et le charbon d'importation.

M. Saxena, à quelles difficultés un entrepreneur est-il confronté lorsqu'il souhaite créer une entreprise inclusive en Afrique subsaharienne ?

Il existe peu de données fiables sur les modes de consommation des communautés urbaines à faible revenu en Afrique. Les entreprises inclusives comme la nôtre ont donc du mal à cerner les besoins du marché ou à élaborer des stratégies. C'est pourquoi nous avons dû réaliser de lourds investissements pour mener nos propres études et analyses de marché sur le terrain.

> *« Nous avons dû réaliser de lourds investissements pour mener nos propres études et analyses de marché sur le terrain »*

Il n'y a pas d'activité commerciale formelle chez les petits agriculteurs à qui nous achetons des produits agricoles. Nous devons donc aussi investir dans la création des infrastructures matérielles et financières de base pour le commerce.

Concernant la gestion des entreprises, le Mozambique dispose de capacités limitées dans des domaines comme la comptabilité et la conformité. Enfin, il n'existe pas de réglementation claire (par exemple sur la TVA) pour soutenir la transition d'activités économiques informelles comme la distribution de charbon de bois vers des modèles formels d'entreprise inclusive.

Vous n'avez pas cité l'investissement au nombre des difficultés. Y-a-t-il assez d'argent pour les entreprises inclusives ?

Les projets commerciaux vraiment intéressants qui parviennent à démontrer que l'intégration réduit les risques, au lieu d'aggraver la complexité des démarches, peuvent bénéficier de financements. Les démonstrations de concepts permettent d'ajuster les perceptions des risques en validant les hypothèses clés des modèles d'entreprise et en prouvant la capacité d'exécution. Beaucoup de chefs d'entreprises inclusives n'ont jamais eu affaire aux organismes de financement commercial. Ils doivent donc se battre pour accéder à ces capitaux. Les financements provenant de bailleurs de fonds peuvent créer des retards et une relation de dépendance, qui sont tous deux fatals au développement de nouvelles entreprises. ◆

Tous les acteurs de la société peuvent renforcer les écosystèmes d'entreprises inclusives

Les écosystèmes d'entreprises inclusives sont constitués de divers acteurs qui collaborent souvent dans le cadre d'un réseau dense au sein duquel les tâches sont partagées. Nous divisons ces acteurs en six grands types : les entreprises, les gouvernements, les partenaires de développement, les OSC, les établissements de recherche et les intermédiaires. Évidemment, certaines organisations sont difficiles à classer dans une catégorie précise et les entités hybrides (par exemple les entreprises qui proposent des services d'intermédiation ou les OSC qui fournissent des services d'étude) sont en réalité nombreuses. Cette typologie grossière permet toutefois d'identifier des schémas généraux parmi ces écosystèmes en Afrique et peut servir de base à des recommandations concrètes.

TABLEAU 2 :

Types d'acteurs et exemples de contributions à chacune des fonctions d'appui aux écosystèmes d'entreprises inclusives

Type	Comprend	Exemple de domaine d'intervention dans les fonctions suivantes :				Symbole
		Information	*Mesures d'incitation*	*Investissement*	*Soutien à la mise en œuvre*	
Entreprises	Multinationales, grandes entreprises nationales, entreprises d'État, PME, startups, entrepreneurs, entreprises sociales, instituts d'études de marché, cabinets de conseil, institutions financières et de microfinance, investisseurs	Études de marché	Autoréglementation, normes et certification, normes de bonne gouvernance	Capital risque, capital investissement	Logistique, marketing, systèmes de paiement, infrastructures financières (registres de crédit)	
Gouvernements	Gouvernements nationaux, communautés économiques régionales (CER), organisations internationales	Mise à disposition de données économiques, système d'identification adapté	Création de cadres juridiques et réglementaires, approvisionnement auprès des entreprises inclusives, récompense des externalités positives sur le plan social et environnemental	Apport de garanties d'investissement	Coopération avec les services publics, amélioration des infrastructures, fourniture d'une éducation et de services de vulgarisation de bonne qualité ; création d'org. d'appui aux entreprises ; soutien aux pépinières d'entreprises	
Partenaires de développement	Partenaires de développement publics bilatéraux et multilatéraux, fondations privées	Documentation et analyse des bonnes pratiques, facilitation du dialogue politique public-privé, conseil aux gouvernements sur les politiques favorables aux entreprises inclusives	Promotion de l'approche entreprenariale inclusive dans les stratégies nationales et assistance	Apport de « capitaux patients »	Soutien technique, conseil, renforcement des capacités	
Société civile	OSC	Facilitation des études de marché dans les communautés à faible revenu, promotion de l'approche inclusive	Préservation des intérêts des communautés à faible revenu	Facilitation de l'accès des communautés à faible revenu aux financements	Aide à la sensibilisation et au renforcement des capacités des communautés à faible revenu	
Établissements de recherche	Universités, laboratoires d'idées, instituts de recherche	Génération et diffusion de connaissances sur les entreprises inclusives, leadership intellectuel, alimentation du débat sur les modèles inclusifs	Contribution à la conception de modèles d'entreprise, évaluation des systèmes d'incitation, formulation de recommandations	Évaluation de l'efficacité des nouveaux véhicules d'investissement	Contribution à l'approche de mise en œuvre des entreprises inclusives	
Intermédiaires	Associations professionnelles, organismes de normalisation, plateformes thématiques, médias	Facilitation de l'intégration entre les éléments de l'écosystème, partage d'informations entre les acteurs, plaidoyer	Définition, surveillance et évaluation des normes	Financement groupé afin d'améliorer les infrastructures, investissement dans la recherche	Partage d'expériences entre les entreprises en matière de mise en œuvre	

Dans les sections suivantes, les éléments liés à l'un de ces **types d'acteurs** en particulier sont identifiés par le **symbole** correspondant afin de permettre une lecture plus ciblée.

Schémas caractérisant les écosystèmes d'entreprises inclusives en Afrique

Une enquête sur les différents écosystèmes d'entreprises inclusives présents en Afrique subsaharienne met en évidence un certain nombre de schémas concernant les types d'entreprises impliquées, les types d'acteurs apportant leur soutien et les pays et secteurs dans lesquels on trouve cette activité. La majorité des modèles d'entreprise inclusive appartiennent à des PME, même si les grandes entreprises affichent des résultats impressionnants en termes d'échelle. Aujourd'hui, les services d'appui sont principalement fournis par des acteurs internationaux, mais des réseaux de soutien locaux émergent également. Ces entreprises peuvent se développer dans des secteurs très variés.

Les MPME sont les principaux moteurs des entreprises inclusives

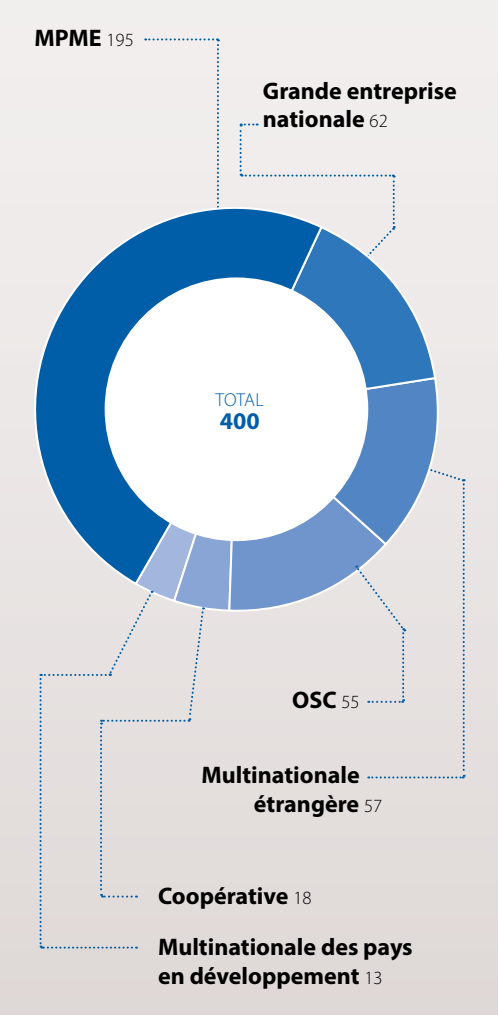
Si les entreprises inclusives gérées par des multinationales bénéficient d'une forte publicité, beaucoup de structures de ce type en Afrique subsaharienne relèvent en fait de MPME. Dans notre échantillon de 400 études de cas, près de la moitié appartiennent à la catégorie des MPME, comme le montre l'illustration 8[35]. Les grandes entreprises nationales ont aussi commencé à intégrer plus résolument les populations à faible revenu dans leurs chaînes de valeur. Les grandes entreprises et les multinationales ont la capacité de se développer rapidement à grande échelle. Les 15 millions de clients de M-Pesa, au Kenya, en sont un exemple frappant. Les OSC sont quant à elles à l'origine de quelques-uns des modèles les plus novateurs, en particulier dans les secteurs qui ne sont pas traditionnellement dominés par des solutions axées sur le marché mais qui jouent un rôle essentiel dans l'atténuation de la pauvreté, comme la santé et l'éducation. Les coopératives ont également leur importance, notamment en ce qui concerne l'intégration des producteurs dans les chaînes de valeur.

Les acteurs internationaux sont la principale source d'appui ; les acteurs locaux émergent

Les acteurs internationaux, en particulier les partenaires de développement, les investisseurs d'impact et les OSC, sont les moteurs de la création d'entreprises intégrant les populations pauvres en Afrique subsaharienne. Si ces organisations fournissent souvent des financements et un soutien technique directs aux entrepreneurs, elles ont également financé et mis en œuvre d'autres composantes de ces écosystèmes, notamment des plateformes de coordination et des services de renforcement des capacités. Les études sont souvent réalisées par des établissements de recherche ou des cabinets de conseil internationaux, tandis que des OSC, des associa-

ILLUSTRATION 8 :

Types d'organisations possédant des entreprises inclusives, cas étudiés par l'initiative GIM (n=400)



Source : 400 études de cas en Afrique subsaharienne issues d'une étude documentaire.

tions professionnelles, des partenaires de développement et des universités du monde entier assurent des formations, fournissent des études complémentaires et favorisent les échanges entre pairs.

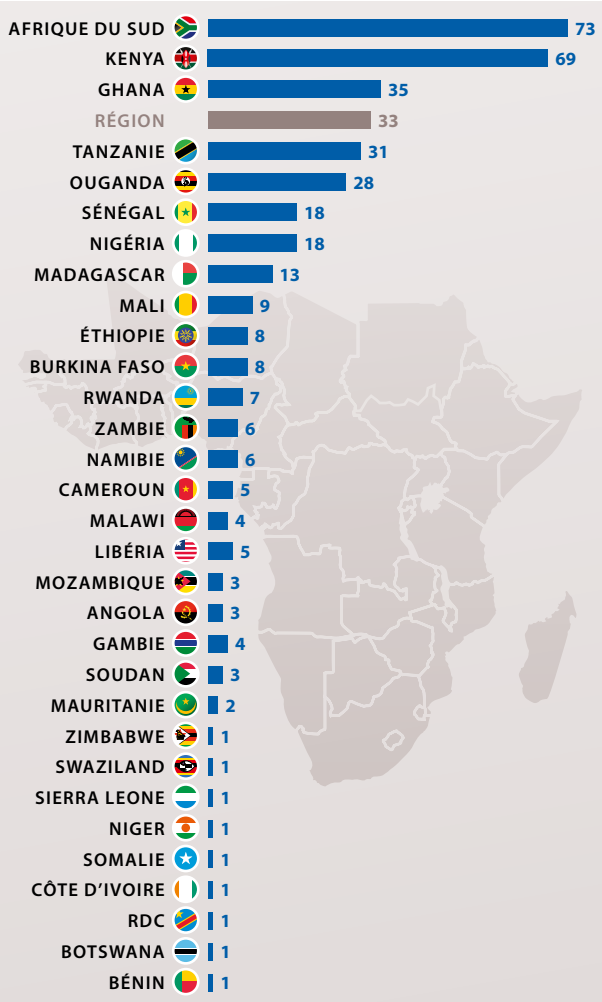
Cette diversité et les échanges internationaux qui la caractérisent sont naturels. Le concept d'entreprise intégrant les populations pauvres a commencé à prendre de l'importance aux États-Unis avec les écrits de C.K. Prahalad, Stuart Hart et ceux d'autres auteurs. Depuis, il a fortement influencé les partenaires de développement et les multinationales, ces deux acteurs le considérant comme une approche stratégique du commerce et du développement. Ce concept reste en revanche mal connu ou mal compris dans beaucoup de pays en développement.

Par conséquent, beaucoup d'acteurs locaux découvrent seulement l'intérêt des modèles d'entreprise inclusive. Ce processus prend différentes formes. Les gouvernements nationaux reconnaissent de plus en plus les avantages des approches axées sur le marché et tentent de les soutenir par le biais de politiques et de programmes. Les initiatives multipartites telles que le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) créent des plateformes qui favorisent l'harmonisation et les progrès conjoints, améliorant ainsi l'environnement catalyseur de ces modèles. Un écosystème d'appui local aux entreprises inclusives évolue parallèlement à l'environnement politique et inclut aujourd'hui des programmes de formation et de recherche menés par des écoles de commerce, des services financiers fournis par des banques d'affaires et des investissements et un soutien technique apportés par des investisseurs d'impact locaux et des pépinières d'entreprises. Les institutions de microfinance locales financent les consommateurs et les producteurs à faible revenu. Cependant, les intermédiaires locaux restent largement absents. Cette lacune concerne aussi bien les instituts d'études de marché que les cabinets de conseil, les pépinières d'entreprises, les agences d'évaluation du crédit, les agences de notation, les agences de certification, les facilitateurs de chaînes de valeur et les structures de formation des cadres.

Malgré leur croissance récente, ces écosystèmes doivent se consolider davantage pour permettre aux entrepreneurs locaux de relever les défis du développement avec des approches axées sur les entreprises, en particulier à grande échelle. Les recommandations formulées au dernier chapitre de ce rapport présentent les contributions que peut apporter chaque type d'acteur pour renforcer ces écosystèmes.

Les écosystèmes d'entreprises inclusives suivent le développement économique

L'environnement des entreprises inclusives en Afrique subsaharienne est relativement inégal, fait peu étonnant au vu des énormes différences de développement économique, de gouvernance et d'héritages historiques au sein de la région. Les données empiriques disponibles suggèrent une corrélation entre le niveau de développement économique et de capacité de gouvernance d'un pays et la situation de ses écosystèmes d'entreprises inclusives. L'illustration 9 présente des exemples issus de 400 études de cas provenant de notre base de données. Plus d'un tiers de ces entreprises sont situées en Afrique du Sud ou au Kenya, des pays qui ont explicitement adopté et encouragé ces approches entreprenariales, tandis que les autres se trouvent pour la plupart dans des économies stables et en pleine croissance. Le lien entre un développement économique et une gouvernance solides et la présence d'entreprises inclusives est naturel, car les facteurs qui encouragent l'activité économique traditionnelle favorisent également les échanges commerciaux avec les communautés à faible revenu. Un niveau de développement économique plus élevé semble faciliter l'émergence de créateurs d'entreprises de ce type, et donc du soutien qui leur est apporté.



Source : 400 études de cas en Afrique subsaharienne issues d'une étude documentaire.

ILLUSTRATION 9 :
Exemples d'entreprises inclusives en Afrique par pays (n = 400)

L'Afrique du Sud est de loin l'économie la plus développée de la région, avec un PIB par habitant de 11 000 dollars en parité de pouvoir d'achat. Les secteurs clés tels que les services financiers, les services juridiques, les communications, l'énergie et les transports y sont bien développés, et les infrastructures commerciales modernes dont le pays s'est doté soutiennent un système logistique efficace. Les politiques d'émancipation économique des Noirs du pays constituent d'importantes mesures d'incitation aux entreprises visant à intégrer dans leurs activités les populations défavorisées sous l'apartheid, notamment par des stratégies d'achat préférentiel. Tout un écosystème de cabinets de conseil, d'instituts d'études de marché, de centres de recherche et d'autres organisations s'est ainsi développé. Le Kenya enregistre également de grandes avancées en matière d'intégration des citoyens à faible revenu dans l'activité commerciale traditionnelle, en partie grâce à une reconnaissance explicite de l'importance du secteur informel. Son programme Vision 2030, une initiative politique intégrée visant à aligner développement économique et développement humain, ainsi que des efforts tels que l'Initiative de renforcement du secteur financier (voir le chapitre 6) ont réussi à créer des écosystèmes d'entreprises inclusives.

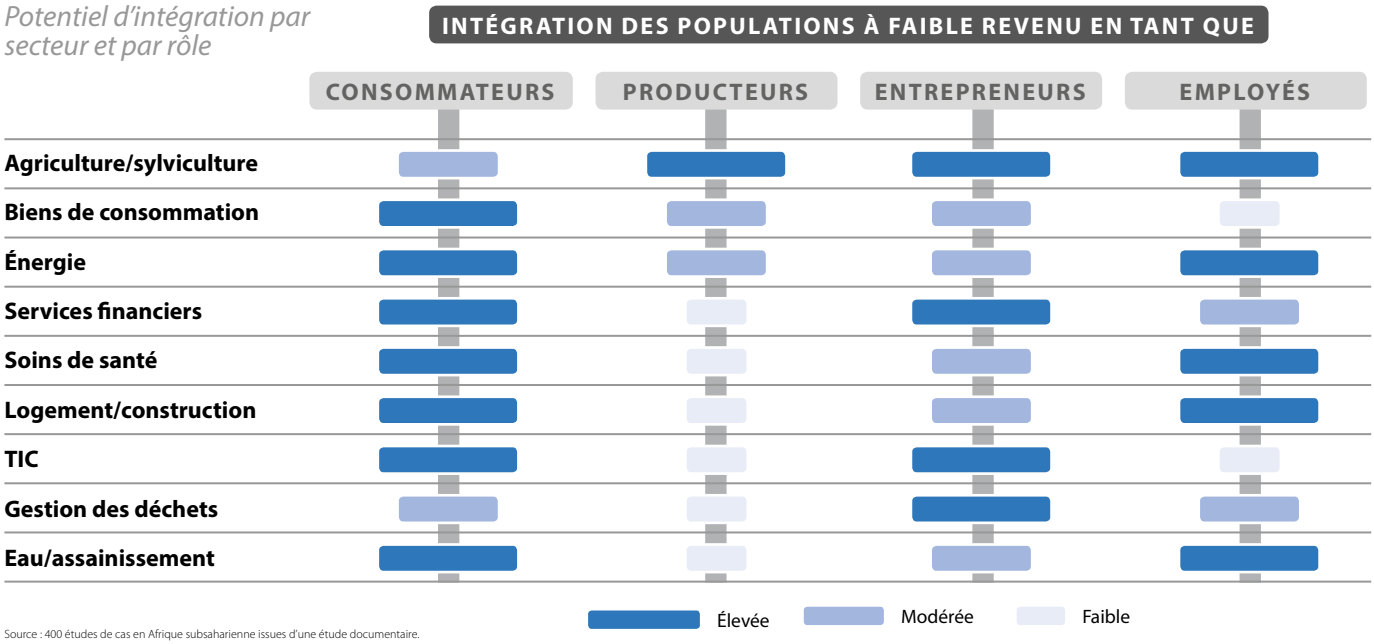
En revanche, des pays comme la Somalie, la République démocratique du Congo et le Soudan portent les séquelles de longues guerres civiles et de troubles politiques. Dans ces États, même le marché formel est rudimentaire, ce qui complique à l'excès le développement d'approches entreprenariales inclusives. En dépit de ces conditions difficiles, certaines entreprises parviennent contre toute attente à prospérer et répondent à des besoins spécifiques de la population. Dans la province soudanaise du Darfour, déchirée par la guerre, des forgerons ont créé une coopérative qui fabrique des outils pour le marché local et en Somalie, Liban Egal a ouvert la First Somali Bank (voir l'entretien au chapitre 3).

L'agriculture, l'énergie, les services financiers et les TIC concentrent l'essentiel des activités entreprenariales inclusives

Presque tous les secteurs économiques d'Afrique permettent d'établir des partenariats commerciaux avec les populations à faible revenu. Pourtant, une analyse des 43 études de cas approfondies de l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » en Afrique montre que les différents secteurs n'offrent pas tous le même potentiel d'intégration de ces populations (voir l'illustration 10). Dans les secteurs tels que les biens de consommation, l'énergie, la finance, les soins de santé, le logement et la construction, les TIC, l'eau et l'assainissement, les stratégies entreprenariales envers les communautés à bas revenu se focalisent sur celles-ci en tant que consommateurs. À l'inverse, dans le secteur agricole, qui occupe une majorité de personnes en Afrique, les modèles entreprenariaux inclusifs se focalisent sur les populations à bas revenu en tant que producteurs et fournisseurs. Si des opportunités pour créer des modèles entreprenariaux à fort impact social existent dans tous les secteurs, l'agriculture et l'énergie présentent le meilleur potentiel d'intégration des populations à faible revenu dans les quatre rôles, c'est-à-dire en tant que consommateurs, producteurs, entrepreneurs et employés.

Il est certain que plusieurs secteurs peuvent avoir un impact considérable sur la vie des individus. Les TIC et les télécommunications mobiles, par exemple, ont amélioré l'existence de millions de consommateurs et d'entrepreneurs à faible revenu. Cependant, les activités entreprenariales bénéficiant à tous sont plus développées dans certains secteurs que dans d'autres. Selon nos données portant sur 400 cas, l'agriculture, l'énergie, les services financiers et les TIC présentent la plus grande proportion d'entreprises incluant les populations pauvres en Afrique (voir l'illustration 11).

ILLUSTRATION 10 :
Potentiel d'intégration par secteur et par rôle



Source : 400 études de cas en Afrique subsaharienne issues d'une étude documentaire.

L'agriculture reste un moyen de subsistance pour environ 60% de la population active d'Afrique. Ce secteur représente également 34% du PIB du continent[37]. Selon la Banque mondiale, une croissance du PIB issue de l'agriculture entraîne souvent une plus forte augmentation des revenus des personnes extrêmement pauvres qu'une croissance découlant d'autres secteurs[38]. De nombreux exemples montrent que les petits agriculteurs peuvent s'intégrer dans les chaînes logistiques en tant que producteurs. Des détaillants locaux comme Nakumatt au Kenya et Shoprite, la chaîne de supermarchés sud-africaine présente à travers le sous-continent, s'efforcent d'augmenter la part locale de produits frais sur leurs étalages. D'autres entreprises vendent des intrants aux petits agriculteurs, ce qui leur permet d'accroître leur productivité tout en développant un nouveau marché. Par exemple, IDE, une OSC internationale, fournit des systèmes d'irrigation à faible coût à des agriculteurs de toute l'Afrique. Enfin, certaines entreprises proposent des denrées alimentaires nutritives aux consommateurs à faible revenu. La startup GADCO, par exemple, vend du riz de marque à un prix abordable sur les marchés locaux du Ghana.

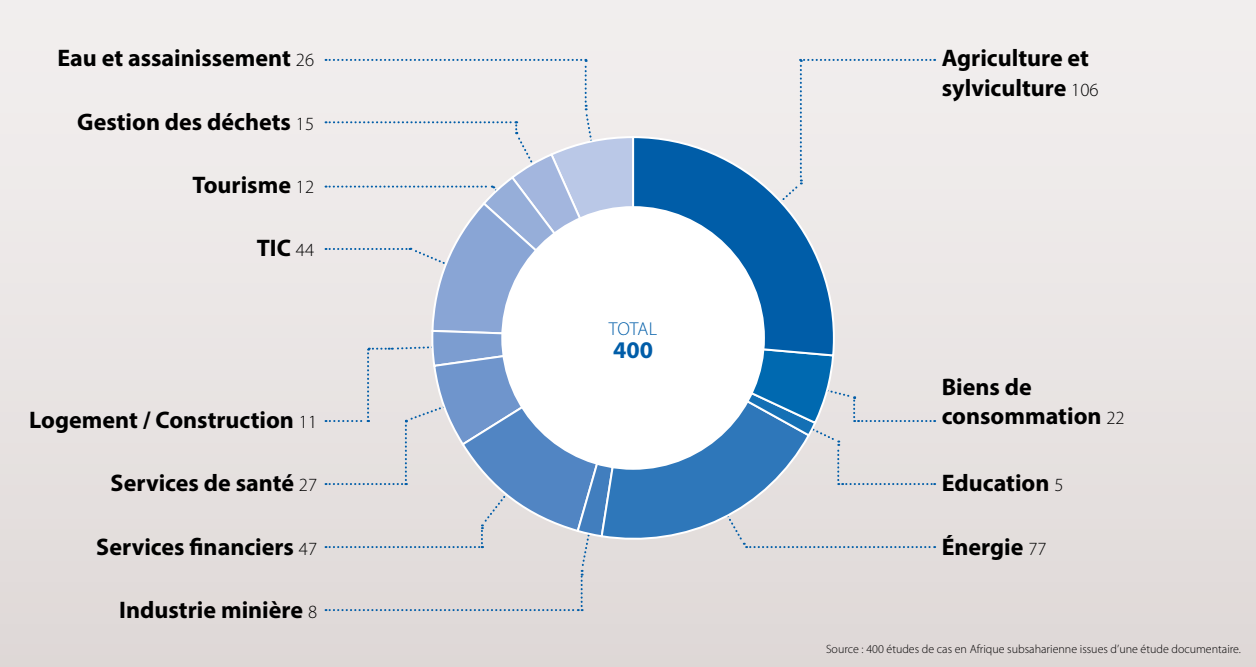
Les ménages à faible revenu consacrent environ 7% de leurs ressources à **l'énergie**, ce qui représente un marché total de 26,6 milliards de dollars en Afrique[39]. Les solutions hors réseau telles que les installations solaires domestiques ou les réchauds à haut rendement fournissent une énergie propre, même aux populations les plus reculées. Ces produits sont souvent fabriqués, distribués et entretenus par des entrepreneurs locaux. Toyola Énergie produit et vend des réchauds à haut rendement énergétique au Ghana. EDF a mis en place des mini-réseaux au Mali.

L'accès des consommateurs et des microentrepreneurs aux services financiers s'est considérablement amélioré ces dernières années. En plus des offres des institutions de microfinance, les banques traditionnelles touchent désormais aussi le marché à faible revenu grâce aux services bancaires sans agence. En Afrique du Sud, par exemple, Standard Bank a établi un réseau de 10 000 AccessPoints ou « points d'accès », dont la plupart sont des commerçants informels opérant dans les townships. Les services de transfert d'argent par portable ont permis de connecter des millions de personnes au système financier. Pas moins de 16% des adultes d'Afrique subsaharienne indiquent avoir utilisé un téléphone portable au cours des 12 derniers mois pour payer des factures ou envoyer ou recevoir de l'argent[40]. Pourtant, 80% des 406 millions d'adultes de la région n'avaient toujours pas accès aux services bancaires fin 2009[41].

Le secteur des **TIC** est un moteur de changement essentiel dans la vie des communautés à faible revenu car il les relie aux services financiers, aux informations et aux marchés. Esoko, un fournisseur de services de données, envoie par SMS les prix du marché, des informations sur les transactions et des alertes météorologiques. Ces éléments aident les petits agriculteurs à planifier leurs calendriers de culture et identifier les marchés les plus avantageux[42]. L'entreprise est déjà présente dans 16 pays africains. Ce sont souvent de petits entrepreneurs locaux membres d'un système de franchise plus important qui fournissent les crédits téléphoniques et les autres services associés.

ILLUSTRATION 11 :

Exemples d'entreprises inclusives par secteur (n = 400)

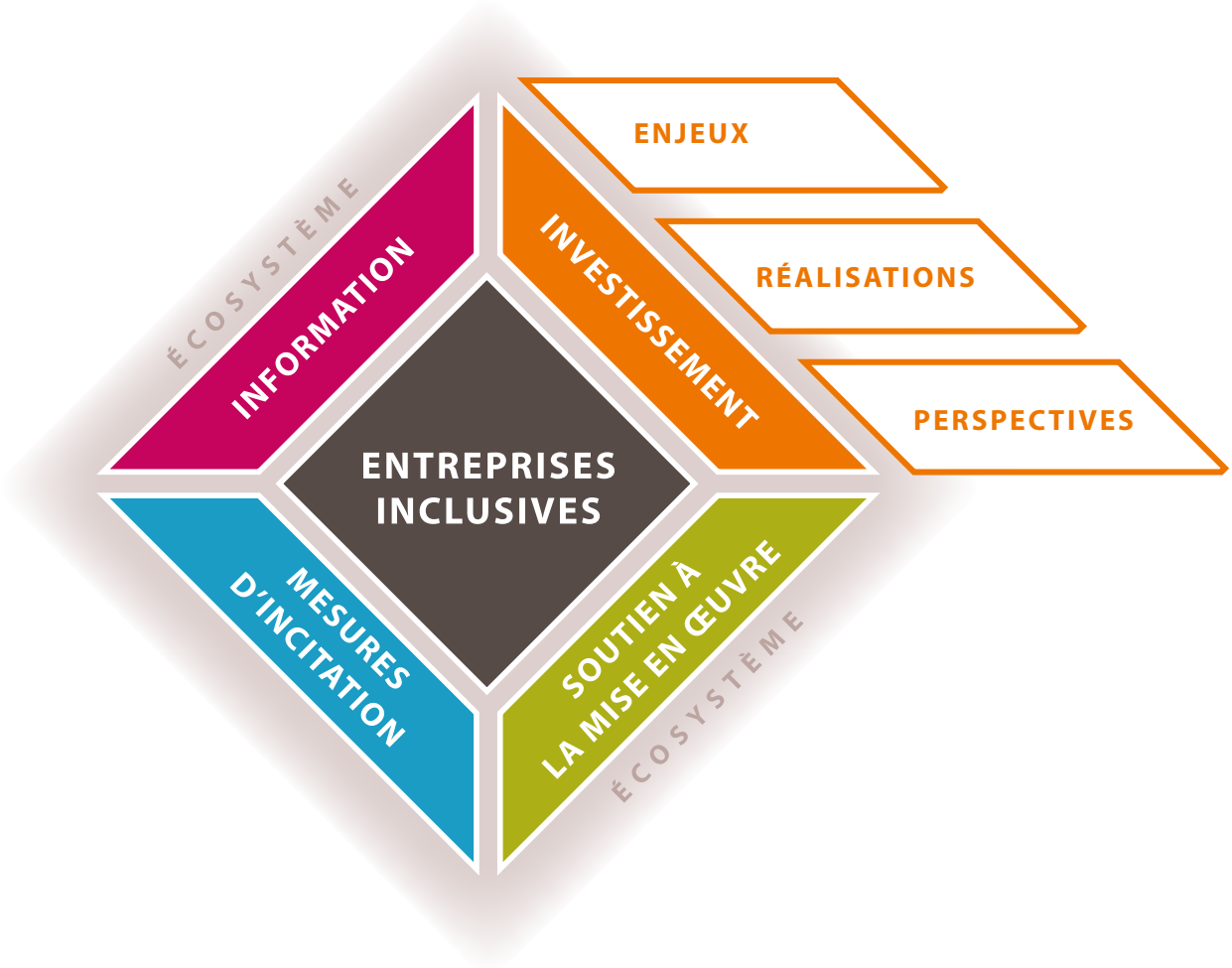


Les secteurs qui présentent de nombreux exemples de modèles d'entreprise inclusive ont aussi tendance à développer des écosystèmes d'organismes d'appui plus élaborés. Diverses plateformes mises en place ces dernières années relient les acteurs à différents niveaux de la chaîne de valeur agricole, contribuant ainsi à l'intégration des petits agriculteurs dans le marché. Aujourd'hui, de nombreux investisseurs et fonds d'investissement soutiennent le développement de solutions énergétiques pour les ménages à faible revenu. Beaucoup de pays ont indépendamment mis en œuvre de nouvelles politiques visant à refléter et favoriser l'intégration financière et la diffusion de solutions basées sur le téléphone portable.

Examen approfondi des écosystèmes d'entreprises inclusives

Les modèles d'entreprise inclusive présentent l'immense potentiel de pouvoir transformer la croissance rapide de l'Afrique en perspectives concrètes pour les communautés à faible revenu. De nombreux acteurs peuvent participer à la création des écosystèmes qui permettront à ces entreprises de s'épanouir et de réussir. Les quatre chapitres suivants examinent plus attentivement chacune des quatre fonctions d'appui des écosystèmes d'entreprises inclusives : l'information, les mesures d'incitation, l'investissement et le soutien à la mise en œuvre. Tous les chapitres ont une structure identique : les enjeux de la fonction d'appui étudiée sont d'abord décrits, puis les réalisations enregistrées à ce jour sont analysées. Enfin, chaque chapitre s'achève sur l'identification des perspectives d'action.

ILLUSTRATION 12 :
Examen approfondi des fonctions des écosystèmes d'entreprises inclusives : structure des chapitres



2 Diffusion de l'information

Recueillir des informations fiables est un aspect fondamental du lancement et de la gestion d'une entreprise, mais peut poser des difficultés considérables pour les organisations qui travaillent avec les communautés à faible revenu. Prenons l'exemple d'Ecotact, qui fournit des services d'assainissement aux habitants des bidonvilles du Kenya. Pour établir un plan stratégique réaliste, l'entreprise sociale a dû répondre à des questions ardues afin de mieux connaître son marché potentiel : quelle est la taille des marchés dans les communautés à faible revenu ? Quels sont les besoins et les préférences des individus ? Ecotact a aussi dû modifier les perceptions des décideurs relatives à l'assainissement en lui-même. Ce chapitre s'appuie sur cet exemple et des expériences similaires pour examiner les modalités de création et de diffusion des informations, par le biais des études et du plaidoyer.

Les études établissent la base de connaissances nécessaire à la réussite d'une entreprise intégrant les populations pauvres. Elles incluent des données quantitatives et qualitatives sur les marchés, qui permettent d'élaborer des stratégies adaptées, ainsi que des informations sur les nouveaux produits et processus que les entreprises peuvent utiliser pour créer leurs propres activités profitant à tous.

Le plaidoyer promeut les approches entreprenariales inclusives auprès de toutes les parties prenantes de la société et communique des exemples de bonnes pratiques. Les organismes de promotion aident ainsi à diffuser un savoir-faire vital et à renforcer les capacités, contribuant de fait à la mise en œuvre et au soutien de ces entreprises.

Esoko fournit des informations aux petits agriculteurs afin de les aider à optimiser leurs choix commerciaux.

Photo: Louis Jouve, Esoko

Étude de cas : **Ecotact**

Photos: Kamau Kuria

Ecotact met en place des installations sanitaires propres dans les zones urbaines. L'entreprise s'est appuyée sur une étude des utilisateurs cibles afin de proposer des services attractifs.

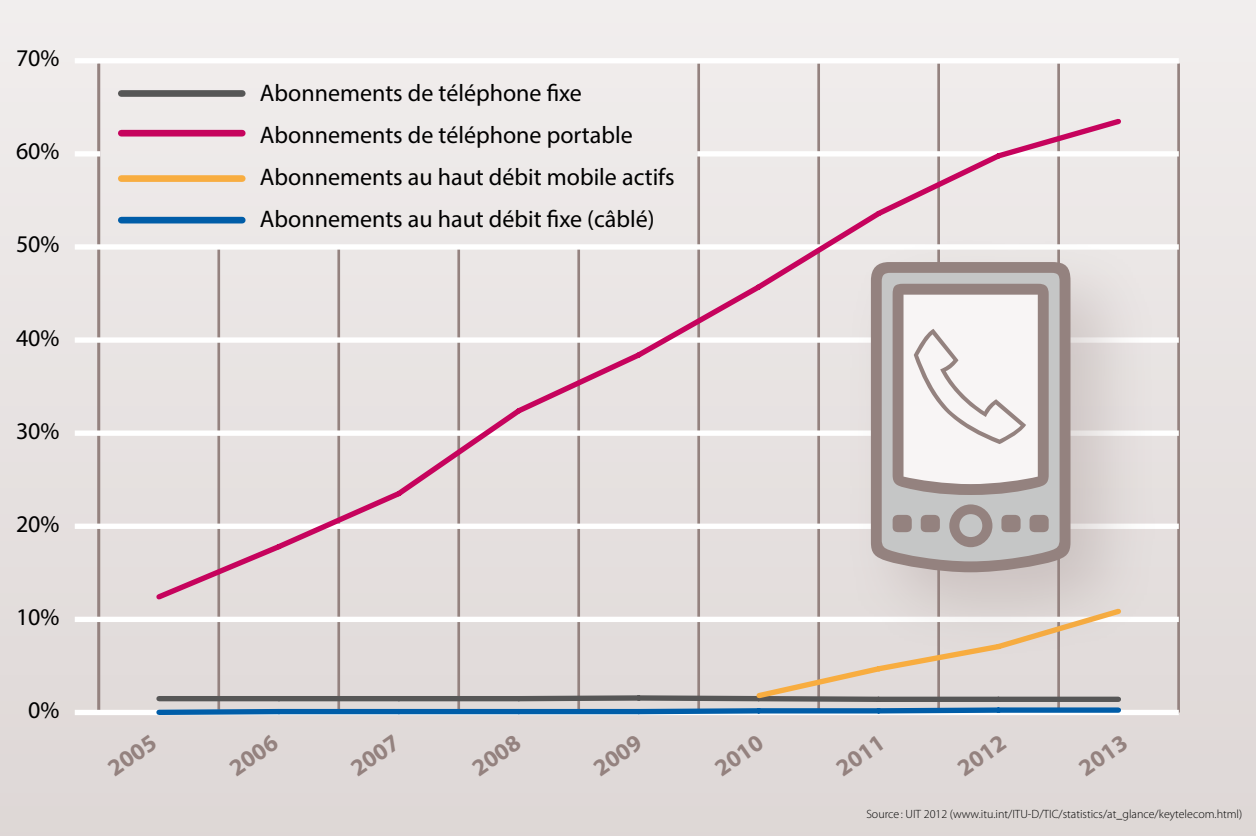
Ecotact : modifier les perceptions de l'assainissement

Ecotact, une entreprise sociale fondée au Kenya en 2007, défend une approche novatrice et durable de l'accès à l'assainissement de base. Plus de 40% des 41 millions d'habitants du Kenya n'ont pas accès à l'assainissement amélioré. Dans les bidonvilles comme celui de Kibera, situé à la périphérie de Nairobi, la majorité des personnes n'ont pas accès à un assainissement approprié. Les fosses d'aisance sont inadaptées et débordent pendant les périodes de fortes pluies. Les quelques toilettes publiques qui existent sont généralement inaccessibles, sales et ne garantissent ni l'intimité, ni la sécurité. Au Kenya, environ 30% des maladies sont liées à l'assainissement et des milliers d'enfants meurent chaque année d'affections diarrhéiques[44].

En réponse à la demande massive de services d'assainissement, Ecotact a construit au cours des cinq dernières années 60 installations modernes utilisées par plus de 48 000 personnes, principalement dans des bidonvilles urbains. Chaque centre Ikotoilet est géré par un entrepreneur local qui fait payer l'équivalent de 6 centimes de dollars pour les toilettes et 12 centimes pour une douche chaude.

Ecotact s'est associée au programme WSUP (Eau et assainissement pour les pauvres en milieu urbain) afin de réaliser une étude sur l'assainissement dans les zones urbaines et périurbaines du Kenya. Cette étude a fourni des informations essentielles sur les besoins et les attentes des individus. Elle a jeté les bases du concept des Ikotoilets tout en garantissant son adéquation avec les besoins locaux. Des initiatives conjointes de plaidoyer menées par les gouvernements locaux et nationaux et l'entreprise elle-même ont apporté une aide supplémentaire, favorisant la sensibilisation à l'assainissement et l'évolution des mentalités traditionnelles parmi les responsables politiques et les membres des communautés locales.

ILLUSTRATION 13 :
Taux de pénétration des TIC en Afrique entre 2005 et 2011



Enjeux

La création d'une entreprise inclusive, même de faible envergure, nécessite une grande quantité d'informations. Dès la conception de son approche globale, puis à mesure que son activité évolue, une nouvelle entreprise a besoin d'informations détaillées sur les modèles et solutions qui existent, de données sur les marchés, d'informations techniques sur les produits et les pratiques qu'elle peut intégrer, etc. Ces informations proviennent de nombreuses sources différentes et il est difficile d'évaluer leur disponibilité générale en raison de la diversité des environnements de la région. Il est toutefois certain que l'accès aux informations en Afrique reste entravé par le manque de connectivité des infrastructures de communication et que les données portant spécifiquement sur le marché à faible revenu sont limitées.

Le manque de connectivité pose des difficultés particulières dans l'environnement actuel. La « révolution mobile » a incontestablement gagné l'Afrique. Les taux de pénétration des portables ont enregistré une hausse fulgurante : alors qu'ils atteignaient moins de 2% en 2000, ils se sont élevés à plus de 60% en 2013 (voir l'illustration 13)[45]. Pourtant, on estimait que 13,5% des Africains seulement bénéficiaient en 2011 d'une connectivité Internet classique, qui permet d'accéder rapidement à une grande quantité d'informations[46]. La hausse actuelle du nombre d'abonnements de haut débit mobile contribuera vraisemblablement à modifier fortement l'environnement de l'information dans les années à venir[47].

Les entreprises ont également plus de mal à obtenir des informations sur les marchés à faible revenu. La plupart des pays d'Afrique possèdent une capacité limitée pour produire ou compiler des données micro et macro-économiques exploitables et les éléments disponibles sont parfois dépassés ou difficiles d'accès[48]. Cela s'avère problématique dans la mesure où pour créer une activité dans de bonnes conditions, les entreprises ont généralement besoin d'informations détaillées, spécifiques et actuelles sur le marché qu'elles visent, notamment sur les caractéristiques de leurs groupes cibles, l'environnement de marché, les tendances économiques, etc.

Photo : Louis Jouve, Esoko

Esoko fournit aux petits agriculteurs et à leurs entreprises clientes des informations actualisées (cours des marchés, niveaux de production etc.).

Esoko informe les petits agriculteurs africains

Esoko est un service de messagerie sur téléphone portable destiné aux petits agriculteurs de 16 pays d'Afrique. Il leur communique les évolutions du marché en temps réel, leur évitant ainsi de perdre des coûts d'opportunité. Pour obtenir des informations fiables, Esoko emploie un vaste groupe d'agents qui recueillent les prix des marchés locaux. Les agriculteurs peuvent également conclure des transactions via Esoko. Les entreprises peuvent utiliser les informations mises à disposition pour appréhender les niveaux de production et acheter directement aux agriculteurs. ◆

Source : www.esoko.com

Réalisations

Les études et le plaidoyer spécifiquement axés sur l'approche entreprenariale inclusive sont principalement l'œuvre d'acteurs internationaux, notamment des universités, des partenaires de développement et des fondations. Cependant, les acteurs locaux peuvent souvent fournir des informations techniques détaillées. Les instituts de recherche agricole apportent un savoir-faire sur les pratiques agricoles, les plateformes pour les TIC développent de nouvelles applications pour téléphone portable et d'autres technologies utiles et les universités locales peuvent aider à évaluer les caractéristiques des chaînes de valeur ou la fonctionnalité des produits. Les écoles de commerce africaines s'établissent comme des intermédiaires locaux influents qui transfèrent des concepts internationaux comme l'impact investing et l'entreprenariat social dans les cultures de leadership locales.

Jana collecte des données en échange de temps de communication

Jana est une entreprise basée à Boston qui permet aux organisations de s'adresser directement à leurs groupes cibles par portable. Les participants aux enquêtes reçoivent en échange du temps de communication mobile. Jana travaille en partenariat avec un réseau de 232 opérateurs mobiles. L'entreprise achète du temps de communication en gros afin d'inciter les utilisateurs finaux à répondre à l'enquête, fournir des données ou parfois même acheter un produit. Ce modèle lui a permis de s'étendre rapidement dans 85 pays, dont huit se trouvent en Afrique. ◆ Source : www.jana.com

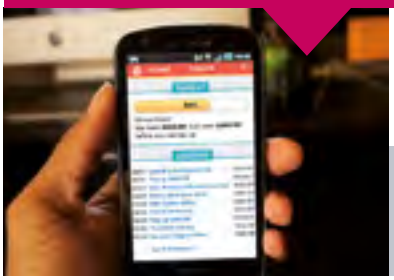


Photo : Alec Babala

Jana permet à ses clients de participer à des enquêtes et de bénéficier de temps de communication gratuit.

Peu d'initiatives d'étude analysent la taille des marchés à faible revenu en Afrique

Le World Resources Institute (WRI) et la Société Financière Internationale (SFI) ont pour la première fois tenté de cartographier la taille des marchés émergents par pays, région et secteur dans leur rapport de 2007 intitulé «The Next 4 Billion[49]». Ce travail se fonde sur des enquêtes nationales sur les revenus et la consommation menées dans 110 pays, dont 22 se trouvent en Afrique. Des études plus approfondies sont disponibles concernant certains secteurs. FinScope, une initiative de FinMark Trust principalement financée par le ministère britannique du Développement international (DFID), examine les services financiers de 14 pays africains du point de vue de l'offre et de la demande. L'Université du Cap utilise des carnets de compte tenus dans les zones rurales et périurbaines d'Afrique du Sud pour suivre les revenus et les dépenses de communautés à faible revenu[50]. À ce jour, ces efforts restent toutefois dispersés et n'offrent pas un aperçu complet des marchés à faible revenu d'Afrique.

Relativement peu de sociétés d'études de marché apportent une aide spécialisée aux marchés à faible revenu

L'Afrique du Sud abrite la majorité des sociétés d'études de marché axées sur le marché africain. Field Africa et Eighty20, par exemple, sont des agences de recherche sud-africaines qui collectent des données et réalisent des études quantitatives et qualitatives sur les communautés à faible revenu. Consumer Insight Ltd., présente au Kenya, en Tanzanie, au Nigéria, en Ouganda et en Éthiopie, mène également des études de marché sur les consommateurs africains mais n'est pas spécialisée dans les marchés à faible revenu. Research Africa est un institut d'études de marché basé en Ouganda et aux Pays-Bas axé sur les entreprises à «impact social». Dans la plupart des pays du continent, les entreprises qui recueillent des données commerciales doivent cependant compter sur l'aide des OSC.

ENTRETIEN

Daniel Annerose
PDG de Manobi

Photo : Daniel Annerose

Manobi, l'un des principaux fournisseurs de données d'Afrique, a vu le jour il y a 10 ans au Sénégal et s'est développé depuis au Mali, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso, au Niger et au Bénin. Ses services s'adressent aux petits agriculteurs, mais concernent également l'accès à l'eau et à l'assainissement, la qualité de prestation des services publics de base locaux, la santé, l'environnement et la protection de l'enfance.

Comment jugez-vous la situation actuelle en matière de données et de disponibilité des informations sur les marchés en Afrique ?

Il est désormais bien plus facile de recueillir et de traiter les données et les informations sur les marchés en temps réel, en grande partie grâce aux technologies et à la pénétration croissante des portables jusqu'aux régions les plus reculées. Ces éléments sont utilisés dans de nombreux secteurs économiques.

Comment les données et les informations peuvent-elles favoriser le développement d'entreprises inclusives ?

Nous nous appuyons sur plusieurs sources de données : agriculteurs individuels, groupements d'agriculteurs et agents sur le terrain. Ces sources alimentent une base de données aux multiples usages : les agriculteurs utilisent nos applications pour déterminer la quantité d'engrais selon les cultures et les conditions, puis enregistrent les quantités plantées, les rendements, les prix, etc. Ils peuvent accéder à des informations stratégiques, à la gestion des terres, au marketing produit et à la gestion opérationnelle, ou encore établir des relations avec les fournisseurs.

> *« Nos données permettent aux banques d'accorder des prêts aux agriculteurs à des conditions bien plus favorables. »*

Les données fournissent aux banques et aux organismes prêteurs des informations en temps réel et des chiffres concrets sur les cultures, les rendements, les conditions climatiques, etc. Cela leur permet, par exemple, d'accorder des prêts aux agriculteurs à des conditions bien plus favorables.

Selon vous, quel est le plus grand impact de l'information en temps réel ?

Le coût de collecte et de traitement des données a considérablement baissé. Réaliser manuellement des enquêtes de référence ou des études quantitatives revient très cher et une fois leur traitement terminé, les informations sont déjà dépassées. Par nature, les données et les informations sont dynamiques. Les systèmes tels que Manobi nous permettent de repérer immédiatement, et de manière bien plus précise, les opportunités : par exemple, nous pouvons facilement recueillir des données auprès de millions de ménages dans un pays comme le Sénégal, notre marché d'origine, ou dans toute autre région du monde. Ces informations sont essentielles pour comprendre la taille du marché, les besoins des personnes, leurs modes de dépense, etc. ◆

Business Action for Africa défend les modèles d'entreprise ouverts à tous

Business Action for Africa est un réseau d'entreprises, d'organisations professionnelles et de partenaires de développement. Cette plateforme réunit des partenaires souhaitant soutenir le développement en Afrique par des initiatives de plaidoyer, des actions et un partage des connaissances. Dans un rapport commun récent intitulé « The New Africa: Emerging Opportunities for Business and Africa », par exemple, des dirigeants du monde des affaires et d'autres secteurs ont fait part de leurs réflexions sur les apports des solutions axées sur les entreprises aux enjeux de l'Afrique. ◆

Source : www.businessactionforafrica.org

Les applications mobiles offrent d'immenses possibilités de collecte de données

Les portables permettent aux entreprises de recueillir des informations directement auprès de leur groupe cible ou de diffuser celles-ci aux producteurs ou aux consommateurs. Un certain nombre de services offrent cette possibilité.

Les études et le plaidoyer sont le plus souvent réalisés par des acteurs internationaux pour le compte des entreprises inclusives

Les modèles d'entreprise inclusive sont une approche nouvelle et beaucoup de questions se posent encore concernant l'identification des perspectives, la création de modèles probants, la coopération, la compréhension des résultats et la gestion de la croissance. Plusieurs acteurs internationaux ont contribué à l'avancement des recherches à ce sujet, notamment des partenaires au développement tels que l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » (GIM) du PNUD et le Practitioner Hub (un projet créé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et le DFID) ; des cabinets de conseil fondés par des partenaires de développement publics et privés ; et des programmes universitaires comme l'initiative BOP (Base of the Pyramid) de l'Institut William Davidson de l'Université du Michigan, l'initiative CSR (Corporate Social Responsibility) de la Harvard Kennedy School et le Centre for Sustainable Global Enterprise de la Johnson Graduate School of Management à l'Université de Cornell. Si la majorité de ces recherches ne portent pas spécifiquement sur la situation en Afrique subsaharienne, un grand nombre d'études de cas concernant la région ont été répertoriées. Ces institutions mènent également des activités de plaidoyer en faveur de l'approche entreprenariale inclusive, et sont parmi les plus engagées au monde.

Les acteurs locaux évaluent les performances des produits ou des chaînes de valeur

Les universités, les prestataires de services locaux et les OSC possèdent souvent l'expertise nécessaire pour évaluer les performances au niveau local. Au Soudan, l'OSC internationale Practical Action et l'Université d'El Fasher ont mené des expériences visant à apprécier les performances du système de réfrigérateur à double pot en matière de conservation des aliments. Les OSC du secteur agricole et les établissements de recherche publics maîtrisent et pratiquent l'évaluation des chaînes de valeur : l'Agence éthiopienne pour la transformation de l'agriculture (EATA), par exemple, a évalué la chaîne de valeur des pois chiches dans le pays et élaboré une feuille de route sur cinq ans permettant à des partenaires de projet comme PepsiCo, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et l'USAID de planifier des interventions parfaitement ciblées

Les innovations techniques et en matière de produits peuvent être développées localement

Le Kenya est en première ligne dans ce domaine et possède déjà des structures de développement informatique actives et talentueuses qui créent des solutions mobiles pour les marchés à faible revenu. Plusieurs autres grandes villes d'Afrique abritent aujourd'hui des plateformes technologiques, à l'image du centre TanzTIC à Dar es-Salaam (Tanzanie), du kLab à Kigali (Rwanda) ou de JokkoLabs à Dakar (Sénégal).

La recherche agricole est principalement le fait d'organismes publics

Les centres de recherche agricole nationaux fournissent des informations sur les bonnes pratiques en matière de culture des terres et de gestion du bétail, en fonction des conditions locales. L'Afrique compte également un certain nombre de centres de recherche agronomique internationaux. Trois centres de recherche sont basés sur le continent : l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) au Nigéria, le Centre du riz pour l'Afrique au Bénin et le Centre mondial d'agroforesterie à Nairobi. Ces établissements se sont associés au Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI), dont les travaux sont reconnus. L'Institut éthiopien de recherche agricole (EIAR), l'organe de recherche du ministère de l'Agriculture, a apporté son aide au projet d'achat de pois chiches PepsiCo-USAID en identifiant deux sites à fort potentiel pour la mise en œuvre du projet. L'institut a également travaillé en étroite collaboration avec les agriculteurs afin d'améliorer leur productivité grâce à l'introduction de meilleures semences

Les écoles de commerce locales favorisent la diffusion des innovations sociales

Des écoles de commerce comme celles de l'Université Jomo Kenyatta d'agriculture et de technologie au Kenya, de l'Université de Dar es-Salaam en Tanzanie et de l'Université du Witwatersrand en Afrique du Sud proposent des cursus de niveau master en entreprenariat et innovation. D'autres établissements offrent des formations encore plus spécialisées axées sur les modèles d'entreprise inclusive, généralement sous la forme de cours dispensés aux cadres et sanctionnés par un certificat. Le Gordon Institute of Business Science, en Afrique du Sud, propose un programme d'entreprenariat social, la Graduate School of Business de l'Université du Cap dispense un programme de développement commercial durable et l'école de commerce de l'Université Makerere à Kampala, en Ouganda, décerne un diplôme de troisième cycle en microfinance. Par ailleurs, certaines écoles de commerce comme celles de l'Université du Nord-Ouest en Afrique du Sud et de l'Université de Strathmore au Kenya soutiennent le développement commercial des petites et moyennes entreprises (PME). La Fondation Rockefeller finance des études sur l'impact investing dans plusieurs pays d'Afrique. Ce projet vise à mieux comprendre les obstacles politiques et à recommander des politiques nationales susceptibles de favoriser la croissance de ce secteur.

Photo : James Quest Photography and Alkira Australia

Grâce à iLabAfrica, les étudiants peuvent réaliser des projets dans les domaines éducatif, médical et technologique.

iLabAfrica fait évoluer les TIC au service du développement

iLabAfrica est un centre de recherche intégré à la Faculté des Technologies de l'information de l'Université de Strathmore à Nairobi chargé de mener un projet d'innovations informatiques participant à la réalisation des OMD et de Vision 2030, le cadre politique et économique kenyan. En collaboration avec des entreprises comme Hewlett Packard, par exemple, iLab met actuellement au point un système de suivi et d'évaluation permettant de surveiller les patients dans le cadre d'un programme sud-africain visant à prévenir la transmission du VIH/sida entre la mère et l'enfant. ◆ Source : www.ilabafrica.ac.ke

Les grands médias s'intéressent davantage au nouveau paradigme des modèles d'entreprise générant des bénéfices sociaux

Les organes d'information internationaux axés sur l'Afrique, tels que Marketplace Africa sur CNN et Africa Business Report sur la BBC, ainsi que les magazines économiques locaux comme Pan-African Business Magazine, Africa Investor, African Business et l'African Business Review ou encore Jeune Afrique, Afrique Magazine et Afrique Expansion en Afrique francophone font régulièrement état d'entreprises qui intègrent les populations à faible revenu en Afrique subsaharienne.

Perspectives

Si le concept d'entreprise inclusive a été largement étudié au cours de la dernière décennie, la situation en Afrique subsaharienne n'a pas encore fait l'objet d'un examen approfondi. Les entreprises qui ont besoin d'informations détaillées sur les marchés doivent généralement mener leurs études elles-mêmes ou en collaboration avec des partenaires dont cette mission ou cette région ne sont pas la spécialité. L'approche nouvelle des modèles d'entreprise inclusive suscite un intérêt croissant en Afrique, mais ce concept reste mal connu de bon nombre de chefs d'entreprise et d'entrepreneurs locaux. Ces lacunes offrent plusieurs possibilités d'intervention.

Les entreprises et les partenaires de développement internationaux peuvent soutenir l'établissement de capacités locales en matière d'études et de plaidoyer

On observe déjà de premières avancées dans ce sens. L'Agence allemande d'investissement et de développement (DEG), par exemple, a conclu un partenariat avec le grand institut d'études de marché allemand GFK en vue de renforcer les capacités des universités d'Afrique subsaharienne dans ce domaine. La Fondation Rockefeller a accordé une subvention à plusieurs universités africaines souhaitant réaliser des études sur l'impact investing. Google, le groupe Meltwater et d'autres sociétés de développement de logiciels collaborent avec les départements des technologies de l'information de plusieurs universités, en particulier au Kenya, ou créent même des écoles et des universités afin de renforcer les capacités informatiques locales. The Academy of Management, la plus grande organisation de chercheurs en management au monde, a tenu sa première réunion en Afrique en janvier 2013 à Johannesburg. Cela étant, les universités et les centres de recherche internationaux pourraient collaborer plus étroitement et nouer des relations plus solides avec les partenaires locaux.

Les bons exemples doivent être mis en avant afin d'inviter à les reproduire

Bon nombre de sociétés et d'entrepreneurs ignorent quels sont les différents modèles d'entreprise inclusive pouvant être appliqués. Les prix et autres expressions de reconnaissance publique peuvent mettre en valeur les modèles qui réussissent et inciter les autres entreprises à leur emboîter le pas. Il existe déjà des programmes de récompense internationaux, à l'image des World Business and Development Awards, du Challenge du G20 pour l'innovation des entreprises inclusives et du Prix SEED pour l'esprit d'entreprise dans le développement durable, qui ont récompensé des initiatives africaines. Les concours de plan stratégique comme le Réseau BID et le programme New Ventures apportent également des financements et un soutien technique. Les gouvernements, les organismes intergouvernementaux et les associations professionnelles sont également à même de proposer des systèmes similaires axés sur l'Afrique subsaharienne ou même des pays spécifiques de la région.

Le renforcement des capacités peut permettre aux entrepreneurs locaux de créer des entreprises inclusives

Aujourd'hui, les entrepreneurs locaux d'Afrique subsaharienne font peu appel aux ressources susceptibles de leur apprendre à combiner leurs objectifs sociaux et commerciaux. Les partenaires de développement pourraient collaborer avec les universités, les chambres de commerce ou les pépinières d'entreprises au niveau local en vue de fournir des informations sur cette approche. Les investisseurs d'impact internationaux ou les écoles de commerce locales pourraient créer des programmes de tutorat ou d'accompagnement pour les entrepreneurs locaux. Les chambres de commerce et les autres associations professionnelles pourraient également organiser des séminaires et des événements de sensibilisation.

Les plateformes peuvent permettre de partager les coûts de recherche et développement entre les entreprises

Les études de marché préliminaires et les projets pilotes sont souvent trop chers et trop risqués pour qu'une entreprise ou une organisation puisse les mener seule. Il faut mettre en place des plateformes permettant aux entreprises de s'associer, d'exprimer leurs intérêts, de regrouper leurs ressources et de réaliser ensemble des études et des projets d'innovation. Les structures caractéristiques du capital risque comme les accélérateurs ou les pépinières peuvent être adaptées aux besoins de développement des entreprises inclusives.

L'Occitane s'approvisionne en beurre de karité auprès de plusieurs milliers d'entrepreneurs, principalement du Burkina Faso. L'amélioration de l'accès à l'information est l'une des clés permettant aux entrepreneurs d'adopter l'approche inclusive et de pénétrer de nouveaux marchés.

Photo : @YamPhoto

3 Mesures d'incitation

Les mesures d'incitation à base commerciale ou politique encouragent les entreprises inclusives à investir, en développant des perspectives commerciales qui pourraient faire défaut sur les marchés à faible revenu. Aspen Pharmacare Holdings Ltd., qui produit la plupart des médicaments utilisés pour traiter les personnes atteintes du VIH/sida en Afrique du Sud, démontre l'intérêt de cette approche. Les mesures d'incitation mises en place par le gouvernement sud-africain (abattements fiscaux pour investissement et marché garanti) ont en effet encouragé l'entreprise à investir dans ce secteur. Les mesures d'incitation peuvent aussi bien être le fruit de politiques mises en place par les entreprises que de politiques publiques.

Les politiques publiques comprennent les lois et réglementations, ainsi que les priorités de financement et activités de mise en œuvre associées. Mises en place par les gouvernements nationaux, les partenaires de développement ou des institutions multilatérales, elles encouragent l'émergence de modèles d'entreprise inclusive, et ce de trois manières : en éliminant les obstacles et en créant un environnement propice au développement des entreprises ; en permettant aux populations à faible revenu d'être actives sur les marchés ; et en récompensant directement les entreprises qui intègrent les populations à faible revenu dans leurs activités.

Les politiques dont l'impulsion est donnée par les entreprises peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles qui définissent les directives internes propres à une entreprise et celles qui définissent les aspirations et les directives applicables à un plus large éventail d'acteurs. Ces acteurs peuvent être d'autres entreprises, mais aussi des organisations de la société civile (OSC), des intermédiaires, des partenaires de développement publics ou privés, ou également des gouvernements. Les systèmes de normalisation et de certification jouent un rôle particulièrement important dans ce domaine.

Les mesures de réduction d'impôt alliées à la promesse d'un marché sécurisé ont permis à Aspen Pharmacare de lancer la production d'ARV. Les mesures d'incitation stimulent les entrepreneurs, leur permettant de surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés sur les marchés à faible revenu.

Photo: Peter Morey

Étude de cas : **Aspen en Afrique du Sud**

Photo: Peter Morey

Aspen Pharmacare fabrique des médicaments abordables de grande qualité. L'entreprise emploie et forme du personnel local, notamment dans ses unités de production sud-africaines situées à Port Elizabeth et East London.

Des avantages fiscaux ont favorisé la croissance de l'entreprise

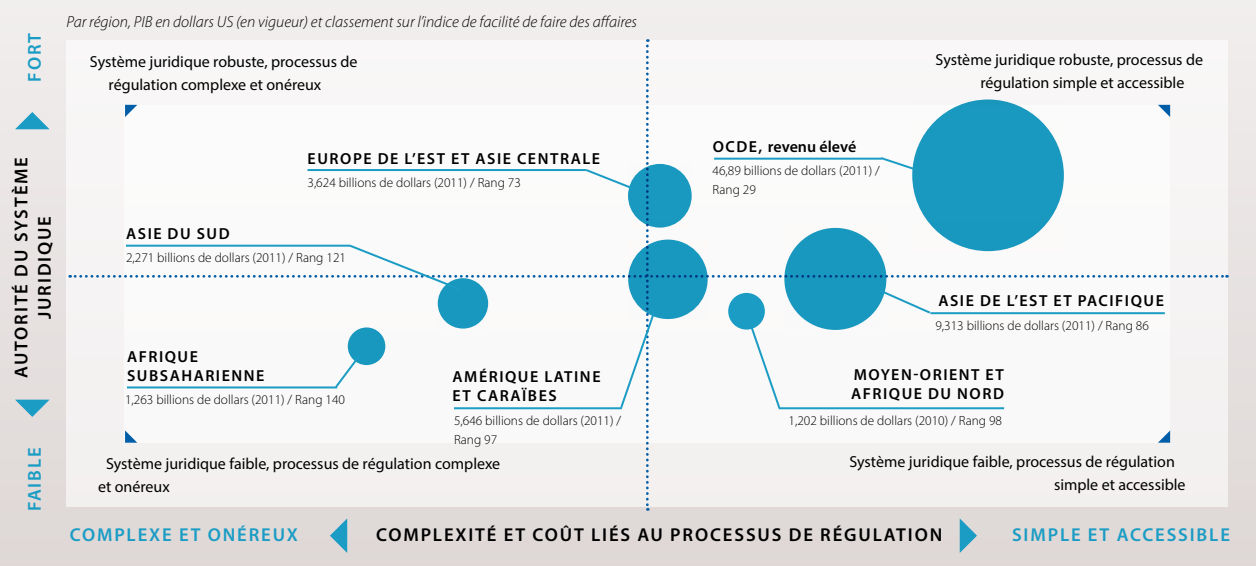
Aspen Pharmacare Holdings Ltd. (Aspen) est un grand laboratoire pharmaceutique basé à Durban en Afrique du Sud. Il fournit des médicaments abordables pour le traitement de maladies mortelles telles que le VIH/sida, la tuberculose ou le paludisme. Créé en 1997, ce laboratoire est devenu le plus grand producteur africain de comprimés et de gélules. Ayant diversifié son offre commerciale, il commercialise désormais ses produits dans près de 100 pays à travers le monde (notamment en Amérique latine, dans la région Asie-Pacifique et en Australie). Il a ainsi créé des milliers d'emplois au sein de ses usines de fabrication en Afrique du Sud, en Tanzanie et au Kenya.

À l'origine, Aspen doit sa réussite à des mesures d'incitation mises en place par le gouvernement. Au vu de la forte prévalence du VIH/sida dans le pays, le gouvernement sud-africain a reconnu la nécessité de produire localement des antirétroviraux (ARV) génériques. Cette prise de conscience est en partie due à une décennie de mobilisation constante de la part des organisations de la société civile. Les mesures d'incitation fiscale ont encouragé Aspen à investir dans des usines de fabrication de médicaments génériques. Le gouvernement s'est également engagé à acheter de grandes quantités d'ARV dans le cadre du programme national de lutte contre le VIH/sida. Les investissements réalisés et la promesse d'un marché sécurisé ont permis à Aspen d'obtenir des licences volontaires auprès de différents titulaires de brevets multinationaux, puis de produire une large gamme d'ARV.

L'Afrique du Sud dispose aujourd'hui d'un programme de traitement du VIH/sida gratuit, universel et public, en grande partie grâce aux ARV génériques à bas prix produits localement par Aspen et d'autres laboratoires.

ILLUSTRATION 14:

Solidité des institutions juridiques, complexité et coût des processus réglementaires par région



Source : Banque Mondiale, 2012, base de données « Doing Business » 2013.

Enjeux

Les entreprises ont souvent moins intérêt à s'implanter en Afrique subsaharienne que dans d'autres régions du monde, les obstacles étant nombreux. Pour des raisons réglementaires et administratives, il s'avère coûteux de créer et de gérer une entreprise dans de nombreux pays de la région. Sur les 48 pays que compte l'Afrique subsaharienne, seules l'Afrique du Sud et Maurice parviennent à se hisser parmi les 50 premiers pays du classement de la Banque mondiale sur la facilité à faire des affaires, et seuls quatre autres pays (le Rwanda, la Namibie, les Seychelles et la Zambie) font partie du top 100. Les autres pays figurent pour la plupart en queue du peloton[51], imposant généralement des procédures coûteuses et une pléthore de démarches bureaucratiques pour la création d'entreprise, l'obtention de permis de construire, l'enregistrement des propriétés, le commerce transfrontalier et le paiement des impôts. Selon les données disponibles, les chefs d'entreprises passent 5 à 10% de leur temps à traiter avec les organismes de réglementation en Afrique subsaharienne[52]. De plus, en raison de la faiblesse des institutions, les réglementations ne peuvent pas être appliquées correctement et les changements de régimes politiques peuvent avoir un impact majeur sur les affaires, ce qui accroît nettement le niveau d'insécurité[53]. C'est pourquoi l'environnement réglementaire africain est plus complexe que celui de toute autre région comparable (voir l'illustration 14).

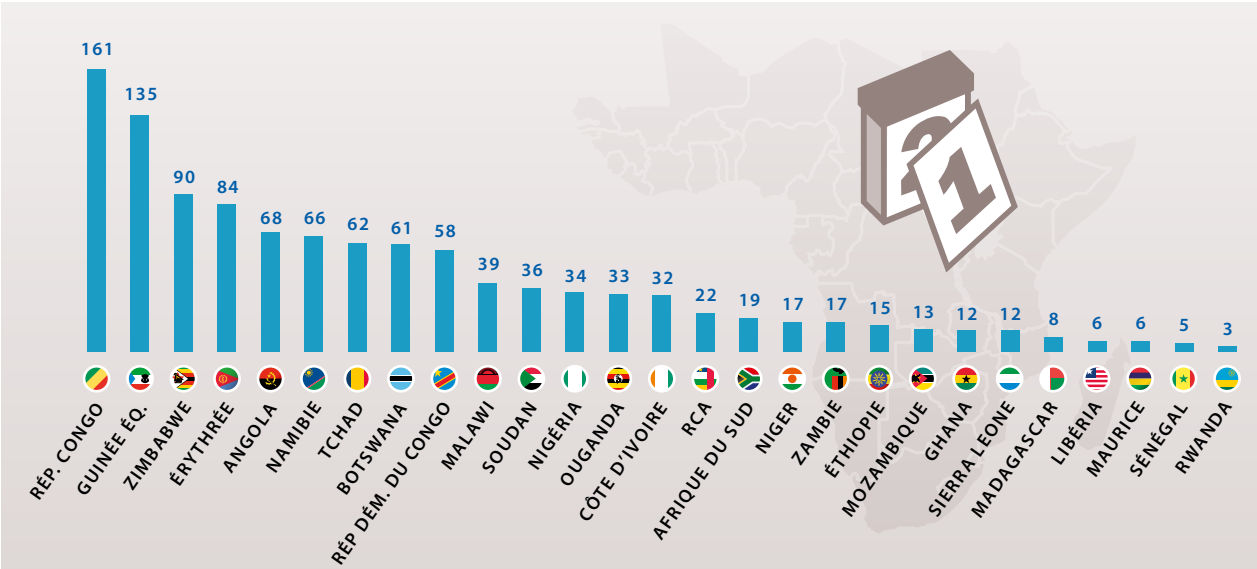
Le tableau n'est absolument pas uniforme, comme le montrent les délais de création d'entreprise dans différentes régions (voir l'illustration 15). S'il faut plus de 100 jours pour créer une entreprise dans certains pays, d'autres ont mis en œuvre des réformes simplifiant les démarches. À titre d'exemple, ce processus dure seulement trois jours au Rwanda.

Les populations à faible revenu évoluent principalement dans les milieux informels, car elles ont rarement les moyens d'assumer les procédures juridiques. Elles n'ont par ailleurs pas accès aux documents d'identité officiels et ne perçoivent pas les avantages associés aux structures formelles[54]. En Afrique, jusqu'à neuf travailleurs sur 10 sont employés dans le secteur informel[55]. Dans de nombreuses régions, les femmes et les jeunes en particulier n'ont d'autre choix que de travailler dans le secteur informel[56]. En 2000, le secteur informel représentait moins de 30% du revenu national brut en Afrique du Sud, première économie du continent, et près de 60% au Nigéria, en Tanzanie et au Zimbabwe[57]. Le manque de structure reste un obstacle à la mise en place de relations commerciales efficaces. Les entreprises formelles hésitent à acheter des produits et services aux organisations informelles, tandis que les banques et autres services financiers refusent souvent de fournir des services bancaires lorsque les clients potentiels sont incapables de produire des documents prouvant leur identité ou des registres financiers.

L'élaboration de politiques d'entreprises (par exemple, sous la forme de normes) requiert également une infrastructure institutionnelle. Seules les économies les plus florissantes disposent d'agences de certification, ce qui rend les procédures relativement onéreuses.

ILLUSTRATION 15:

Délais de création d'entreprise dans différents pays d'Afrique subsaharienne



Source : Banque Mondiale, 2012, base de données « Doing Business » 2013.

Réalisations

L'environnement commercial progresse de manière générale en Afrique. Les gouvernements s'efforcent en effet d'améliorer la réglementation commerciale, tandis que les Communautés économiques régionales (CER) facilitent le commerce transfrontalier. Peu de gouvernements ont cependant mis en place des mesures incitant explicitement les entreprises à intégrer les populations à faible revenu dans leurs activités. Les marchés publics et les subventions ciblées ont parfois été utilisés pour récompenser les avantages sociaux associés aux activités commerciales. Les partenaires de développement internationaux ont créé des mesures d'incitation plus explicites en accordant des subventions aux entreprises intégrant les populations pauvres. Le développement du marché international des émissions de CO_2 a également entraîné la mise en place de mécanismes récompensant ce type d'entreprise.

En collaboration avec d'autres acteurs, les entreprises elles-mêmes ont élaboré des normes qui leur permettent d'intégrer le coût des avantages sociaux dans leurs produits. Ces normes sont le fruit de tables rondes et de plateformes.

De nombreux gouvernements ont amélioré l'environnement commercial dans leurs pays

Les décisions de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires requièrent le consensus de ses 16 États membres. En 2010–2011, cette organisation a commencé à œuvrer pour l'harmonisation des lois commerciales de la région[58]. Selon les données de la Banque mondiale, une forte proportion (un tiers) des 50 économies dont la réglementation commerciale a le plus progressé depuis 2005 se trouvent en Afrique subsaharienne[59]. Au-delà de l'amélioration globale des réglementations et institutions commerciales, il peut cependant être nécessaire d'adopter des lois spécifiques pour encourager l'émergence de modèles d'entreprise conçus au bénéfice de tous.

Les gouvernements ouvrent des marchés aux entreprises inclusives

De nombreux gouvernements reconnaissent la contribution que le secteur privé peut apporter au développement. Ils ouvrent des marchés traditionnellement dominés par l'État tels que l'énergie, les soins de santé ou l'éducation. Avec le soutien de la Banque mondiale, le gouvernement malien a créé une réglementation qui permet aux opérateurs privés de proposer des services énergétiques. Juste après la mise en place de la réglementation de 2006, 50 petits opérateurs ont demandé et obtenu une licence d'exploitation énergétique. Les politiques sectorielles peuvent jouer un rôle essentiel dans ce domaine. En améliorant l'environnement réglementaire et en mettant en place des mesures d'incitation (par exemple, une tarification préférentielle de l'électricité provenant de sources d'énergie renouvelables), le Kenya a ainsi attiré des investissements en faveur du développement des énergies renouvelables et de l'accès aux services énergétiques modernes.

L'intégration régionale améliore la situation des entreprises en général et des entreprises intégrant les populations pauvres en particulier

L'intégration régionale progresse en Afrique, avec des communautés économiques régionales (CER) telles que le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ou la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), qui visent à faciliter le com-

Programme d'émancipation économique des Noirs : lutter contre les inégalités en Afrique du Sud

Gouverné par la Broad-Based Black Economic Empowerment Act de 2003, le programme sud-africain d'émancipation économique des Noirs est un ensemble de mesures de politiques publiques visant à accélérer la transformation économique de l'Afrique du Sud tout en s'efforçant de remédier aux inégalités économiques de longue date. La politique vise à encourager l'émancipation économique des populations historiquement désavantagées dans des domaines clés comme la propriété, le contrôle de la gestion des entreprises, l'égalité de l'emploi, l'approvisionnement préférentiel, le développement des entreprises et le développement socio-économique. Toutes les entreprises publiques ainsi que celles qui participent à des appels d'offres pour les marchés publics, sont tenues de se conformer à cette politique. Pour éviter que l'obligation de conformité n'entrave l'esprit d'entreprise, les petites entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 5 millions de rands (soit 550 000 dollars au taux de change de mars 2013) sont automatiquement considérées comme « conformes à la BEE ». L'application de la BEE est volontaire et n'est pas imposée par le biais d'outils répressifs comme des amendes et des sanctions juridiques ; la conformité est garantie par des mesures d'incitations mutuelles, comme le fait de choisir de préférence des fournisseurs et prestataires de services eux-mêmes conformes à la BEE. Un réseau d'agences de certification agréées évalue les progrès réalisés pour atteindre les objectifs de la BEE et émet des attestations annuelles. ◆

Source : National Black Economic Empowerment Act, loi 53 de 2003, Codes de bonnes pratiques du Département du commerce et de l'industrie, www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=68031

Photo : Tedcor

Tedcor permet à ses sous-traitants transporteurs de devenir entrepreneurs. L'entreprise respecte les conditions du Programme d'émancipation économique des Noirs, et a ainsi décroché des contrats publics de gestion des déchets.

Photo : Arne Hoel/World Bank

L'intégration régionale s'accompagne d'une amélioration des réseaux logistiques et d'une baisse des tarifs douaniers. Cette agricultrice soudanaise pourrait ainsi bénéficier d'un meilleur accès aux marchés pour vendre sa récolte de coton.

merce régional et coordonnent des initiatives sous l'égide de la Communauté économique africaine (CEA). La réduction des droits de douane, celle des délais de traitement aux frontières et l'amélioration des réseaux logistiques régionaux ont favorisé l'activité commerciale. Les CER coordonnent également leurs activités pour faire progresser des thèmes plus spécifiquement liés à l'émergence de modèles d'entreprise inclusive. La Banque mondiale estime que la suppression progressive des obstacles au commerce régional pourrait accroître le commerce des produits agricoles de 20 milliards de dollars, stimuler la production agricole, réduire la dépendance vis-à-vis des importations venues d'autres continents et renforcer la sécurité alimentaire[60].

Les politiques publiques peuvent par ailleurs récompenser directement les organisations qui intègrent les populations à faible revenu dans leur chaîne de valeur, de l'une des manières répertoriées ci-dessous.

Les partenaires au développement internationaux encouragent fortement la création d'entreprises inclusives

La plupart des exemples inclus dans cette analyse ont bénéficié d'une forme de financement et de soutien des bailleurs de fonds. En règle générale, les partenaires de développement financent les entreprises par le biais de fonds d'appui ou de mécanismes de financement similaires (pour plus d'informations, voir le chapitre 4). Ils réduisent cependant les risques en fournissant un soutien technique, en facilitant le dialogue public-privé et en partageant des informations sur les modèles d'intervention politique qui ont encouragé l'émergence de modèles d'entreprise inclusive dans d'autres pays. Les institutions de financement du développement (IFD) qui participent au financement des entreprises peuvent également atténuer les risques politiques en utilisant leur statut de créancier privilégié. Les IFD appellent de plus en plus au respect de critères environnementaux et sociaux strTICs dans le cadre de leurs critères d'évaluation de l'additionnalité, récompensant implicitement les approches entreprenariales conçues au bénéfice de tous.

Le PDDAA contribue à améliorer les politiques d'intégration des petits agriculteurs

Le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) s'appuie sur les communautés économiques régionales et tables-rondes nationales pour stimuler la productivité agricole africaine. Il est le volet agricole du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), lui-même un programme de l'Union africaine, et vise à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition tout en augmentant les revenus dans les économies africaines essentiellement basées sur l'agriculture, par le biais de l'augmentation de la productivité agricole (au moins 6% par an) et de l'investissement public en faveur de l'agriculture (au moins 10% des budgets nationaux annuels). Le PDDAA promeut l'intégration des marchés régionaux et l'amélioration de la compétitivité des produits locaux. Il collabore également avec des partenaires au développement. La loi américaine sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique a ainsi simplifié les règles régissant les exportations africaines vers les États-Unis. ◆

Source : www.nepad-caadp.net/francais/index.php

Les marchés publics permettent de récompenser directement les entreprises inclusives

Les marchés publics représentent une part importante des budgets nationaux (environ 25 à 30% du PIB dans les pays en développement)[61]. Ils peuvent se permettre de récompenser les entreprises qui emploient des populations à faible revenu ou s'approvisionnent auprès d'elles. Avec son programme d'émancipation économique des Noirs, l'Afrique du Sud dispose du plus vaste dispositif d'approvisionnement et de passation de marché de la région. Tous les fournisseurs doivent démontrer qu'ils contribuent à ouvrir de nouvelles perspectives aux populations historiquement désavantagées.

Les gouvernements et les partenaires au développement renforcent également les capacités des entreprises intégrant les populations pauvres, afin qu'elles puissent accéder aux marchés publics. À Dar es-Salaam, en Tanzanie, les autorités locales s'efforcent d'inclure les communautés à faible revenu dans leurs services de collecte des déchets et de nettoyage urbain. Les organisations communautaires disposent rarement des ressources pour se procurer les véhicules nécessaires au transport des déchets jusqu'à la décharge principale. La municipalité prend donc à sa charge cette responsabilité. Elle aide également les organisations communautaires à renforcer leurs capacités et à gérer leurs fonds.

En tant qu'acheteurs de référence, les gouvernements et les partenaires au développement réduisent les risques et offrent un marché sécurisé aux entreprises inclusives

Ces achats font office de processus de sélection, indiquant la qualité et la fiabilité d'un fournisseur à d'autres clients potentiels. Après la fin du conflit en République démocratique du Congo en 2004, le gouvernement a utilisé Celpay, un service de paiement par portable créé par l'opérateur Celtel (désormais « airtel »), pour rémunérer 150 000 combattants dans le cadre d'un programme de réintégration. En Afrique du Sud, Amanz' abantu Services a remporté un appel d'offres gouvernemental en vue de l'approvisionnement en eau des populations rurales de la province du Cap-Oriental. Les usagers reçoivent gratuitement 25 litres d'eau par jour et paient l'excédent à l'aide d'une carte à puce.

Grâce au programme « Achats au service du progrès » du PAM, cette cultivatrice éthiopienne peut désormais passer progressivement de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale.

Photo : Judith Schuler, WFP

Les achats du PAM au service du progrès

Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) s'approvisionne directement auprès de petits agriculteurs dans le cadre de son initiative « Achats au service du progrès ». Cette initiative permet aux petits agriculteurs de 21 pays pilotes de vendre leur récolte au juste prix à un acheteur de référence. Depuis son lancement en septembre 2008, elle a travaillé avec plus de 1 000 organisations d'agriculteurs, soit plus de 1,1 million d'agriculteurs. Plus de 200 organisations d'agriculteurs ont vendu plus de 200 000 tonnes d'aliments au PAM. Plus de 116 000 agriculteurs, exploitants d'entrepôts et petites ou moyennes entreprises de négoce ont bénéficié de formations dans des domaines tels que la gestion des organisations, les techniques agricoles, le contrôle qualité ou la manutention post-récolte. Ces investissements contribuent directement à la sécurité alimentaire sur le long terme. ◆

Source : www.wfp.org/purchase-progress

Les politiques internationales mettent en place également des systèmes de paiements pour la préservation des écosystèmes naturels et les services qu'ils fournissent

Il faut agir au niveau mondial pour préserver les fonctions des grands ensembles tels que le climat, les océans et les forêts tropicales, et ainsi maintenir l'équilibre des écosystèmes mondiaux. Le Mécanisme pour un Développement Propre (MDP) des Nations Unies est le premier mécanisme qui récompense les contributions au maintien de telles fonctions, dans ce cas précis le climat. Il permet aux entreprises des pays industrialisés d'atteindre une partie de leurs propres objectifs en finançant des activités de réduction des émissions dans les pays en développement. Les entreprises qui réduisent ou capturent des émissions de CO_2 peuvent ainsi dégager des bénéfices supplémentaires. Les réchauds distribués par Toyola, le projet de modernisation

Le Gold Standard récompense les économies de CO_2 profitant à tous

Le Gold Standard est une norme indépendante qui s'applique aux projets de réduction des émissions sur les marchés volontaire et réglementé du carbone. Elle vise à s'assurer que les crédits de carbone sont non seulement réels et vérifiables, mais également qu'ils contribuent de manière mesurable au développement durable. Le Gold Standard pour le marché réglementé a été élaboré en 2003 par le Fonds mondial pour la nature (WWF), SouthSouthNorth et Helio International. Le Voluntary Gold Standard a été adopté en 2006, suite à un vaste processus de consultation. Les entreprises qui utilisent les crédits «Gold Standard» pour compenser leurs émissions bénéficient d'un label reconnu. La fondation Gold Standard suit, communique et vérifie la réduction des émissions de CO_2, ainsi que les avantages associés, et vérifie en interne les rapports d'audit de tiers. Du fait de la fiabilité de ce processus, les crédits «Gold Standard» sont bien valorisés sur le marché. Trois projets de la base de données GIM (Toyola, Kuyasa et ToughStuff) ont reçu le label «Gold Standard». ◆

Source: www.cdmgoldstandard.org

Photo: Nic Bothma, Kuyasa

Les projets bénéficiant du label «Gold Standard» s'appliquent à réduire les émissions de CO_2 et à générer des avantages sociaux. L'un d'entre eux, Kuyasa, fournit des chauffe-eau solaires aux townships sud-africains.

Kuyasa en Afrique du Sud et les lampes solaires ToughStuff sont quelques exemples qui bénéficient de ce nouveau marché. La communauté internationale pourrait créer des systèmes similaires pour d'autres activités soutenant ou protégeant des écosystèmes tels que les zones côtières ou les forêts tropicales[61].

La participation des populations à faible revenu aux marchés incite également les entreprises à travailler avec ces populations

La hausse du pouvoir d'achat au sein des communautés à faible revenu permet aux résidents de se positionner en tant que clients. En Afrique du Sud, le système de subventions sociales permet de transférer directement près de 13 milliards de dollars par an à 17 millions de bénéficiaires[63]. En Éthiopie, 8 millions de personnes bénéficient d'un programme d'allocations «productives», qui fournit des subventions et des possibilités d'emploi dans les programmes de travaux publics[64]. Les transferts sont parfois soumis à des conditions telles que la scolarisation ou les soins de santé. Au Malawi, certaines jeunes filles reçoivent une allocation pour pouvoir aller à l'école[65]. Les programmes de transfert monétaire peuvent ainsi accroître la demande pour certains services tels que la santé ou l'éducation.

Les subventions ciblées contribuent à accroître plus directement la demande

Les subventions ciblées sont des mécanismes qui proposent des biens et services subventionnés à une population spécifique tout en développant certains marchés[66]. Au Mali, l'Agence malienne pour le développement de l'énergie domestique et de l'électrification rurale (Amader) propose des subventions allant jusqu'à 70% pour le développement des services déployés par les fournisseurs de services énergétiques en milieu rural. Ces subventions sont suspendues lorsque la marge bénéficiaire des entreprises dépasse 20%. Le gouvernement soutient ainsi la création d'un marché pour les services énergétiques[67]. Les subventions ciblées diminuent en effet automatiquement lorsque le marché visé arrive à maturité.

Les normes aident les entreprises à adopter de bonnes pratiques

Les normes et les systèmes de certification associés permettent aux entreprises de définir et d'appliquer les normes techniques, sociales et environnementales minimales. Des normes reconnues telles que le label «Commerce équitable» sont souvent utilisées pour récompenser les processus de production bénéficiant à tous. Le mouvement pour le commerce équitable vise à aider les producteurs des pays en développement à améliorer les bénéfices de leurs produits, tout en soutenant le développement durable. Des normes privées équivalentes à celles du marché public du carbone permettent aux entreprises d'acheter et de vendre des crédits carbone sur la base du volontariat, encourageant ainsi l'émergence de modèles d'entreprise inclusive.

Ces normes sont également un gage de qualité pour les consommateurs à faible revenu. Certaines lampes solaires, par exemple, ont déçu les utilisateurs en tombant en panne peu de temps après l'achat, portant un coup au budget des consommateurs à faible revenu. Un nouveau label de qualité de l'initiative «Lighting Africa» permet d'identifier désormais les produits de confiance.

Les entreprises s'appuient sur des plateformes thématiques pour réduire les obstacles et encourager l'émergence de modèles d'entreprise inclusive

Ces plateformes regroupent des entreprises et d'autres acteurs souhaitant réaliser des investissements dans l'intérêt collectif, notamment dans le domaine des infrastructures et du renforcement des capacités. Certaines de ces plateformes cherchent à améliorer la qualité et à aider les petits agriculteurs au sein de chaînes de valeur spécifiques, notamment le programme «Sus-

Photo : Nathalie Bertrams

Les normes Fairtrade Africa contribuent à améliorer les revenus des membres des coopératives ainsi que leur qualité de vie, à l'image de cette femme ghanéenne.

Fairtrade Africa regroupe 700 000 agriculteurs africains certifiés

Membre du réseau Fairtrade International, Fairtrade Africa comptait plus de 300 organisations de producteurs en 2011, soit une augmentation de 25% par rapport à l'année précédente. Présents dans 29 pays africains, les 700 000 agriculteurs et ouvriers certifiés du groupe se sont partagé un chiffre d'affaires total de 175 millions de dollars en 2010. Les producteurs ont également reçu plus de 18 millions de dollars de primes, qu'ils ont investis dans des projets communautaires.

En 2011, L'Occitane en Provence, multinationale de la cosmétique, a acheté plus de 500 tonnes de beurre de karité issu du commerce équitable au Burkina Faso, payant deux fois le prix habituellement pratiqué sur le marché local. Cette opération a permis aux coopératives de fournisseurs et aux 15 000 femmes des régions rurales qu'elles regroupent de dégager un bénéfice de 1,2 million de dollars. Environ 2% de ce montant a été affecté à des projets de développement communautaire, notamment une mutuelle de santé. ◆

Source : Fairtrade Africa, 2012, Évaluation annuelle de 2011.

tainable Tree Crops », l'initiative COMPACI (Competitive African Cotton Initiative) et l'Alliance africaine pour le cajou. Du point de vue géographique, il existe au moins deux groupes de développement régional qui orientent les investissements publics et privés vers les chaînes de valeur agricoles en Afrique subsaharienne. Le partenariat « Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania » (Tanzanie) et l'initiative « Beira Agricultural Growth Corridor » (Mozambique) visent spécifiquement à intégrer de petits producteurs issus des communautés à faible revenu dans l'économie régulière et à mettre en relation les gouvernements de leurs pays respectifs avec des investisseurs et des partenaires au développement internationaux[68].

ENTRETIEN

Liban Egal

Directeur de la First Somali Bank, Mogadiscio

Photo : Liban Egal

En mai 2012, Liban Egal a créé la First Somali Bank, première banque pleinement opérationnelle en Somalie après 20 ans de guerre. L'entrepreneur somalien, qui a vécu pendant plus de 20 ans à l'étranger, gère également l'imprimerie de son père et a créé une société d'études de marché par sondage, un fournisseur d'accès haut débit sans fil et un service de transfert d'argent par portable.

On entend souvent dire que le niveau de réglementation est peu propice aux affaires dans de nombreuses régions d'Afrique. En Somalie, c'est sans doute au contraire l'absence de règles qui crée des incertitudes. Comment gérez-vous cette difficulté ?

D'un côté, il est très facile de créer une entreprise en Somalie du fait de l'absence de réglementations. Les formulaires, formalités administratives et frais d'immatriculation sont peu nombreux. D'un autre côté l'absence de règles applicables et de droit des contrats empêche les entreprises de fonctionner normalement. À titre d'exemple, la First Somali Bank ne peut pas octroyer de crédit, car nous ne pouvons pas garantir le remboursement des prêts ni faire appliquer un contrat en cas de manquement. Il est indispensable de mettre en place un cadre réglementaire pour établir une économie formelle, avec des règles simples et favorables au bon fonctionnement des marchés. Une réglementation trop contraignante pousse les entreprises vers l'économie souterraine ou favorise le maintien d'une économie informelle.

> *« … les règles doivent être simples et conçues pour permettre le bon fonctionnement des marchés … »*

En quoi l'environnement réglementaire peut-il contribuer à votre réussite ?

Alors que le gouvernement redevient progressivement opérationnel, les décideurs doivent comprendre les principes de fonctionnement des entreprises. Les personnes qui reviennent en Somalie ont connu le régime de Siad Barre, et une économie alors très contrôlée. Si nous nous contentons de rétablir les anciennes règles, sans nouveaux cadres juridiques, nous avons peu de chances d'attirer de nouveaux investissements. À l'heure actuelle, les taxes sont très faibles. Les biens importés par bateau sont taxés en fonction de leur volume, pas de leur valeur (que la cargaison ait une valeur de 1 000 ou 100 000 dollars n'entraîne aucune variation). Cette situation est absurde et doit évoluer pour permettre au gouvernement de percevoir suffisamment de taxes pour permettre le bon fonctionnement de la fonction publique, des services de police, etc.

Quelles politiques encourageraient le financement d'entreprises intégrant les populations pauvres ?

Nous avons besoin d'une administration et d'une fonction publique opérationnelles. J'aime beaucoup le concept de modèle d'entreprise inclusive, mais nous avons également besoin d'une entité pour faire progresser cette notion : une agence panafricaine, une agence internationale ou une association de pays, par exemple. ◆

En concédant des licences, les grandes entreprises permettent à de plus petits acteurs de créer des entreprises inclusives

Aspen Pharmacare a obtenu des licences volontaires auprès des plus grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux, notamment GlaxoSmithKline, Boehringer Ingelheim et Bristol-Myers Squibb. A to Z Textiles a bénéficié d'un transfert de technologie gratuit de la part de Sumitomo Chemicals, dans le cadre d'une coentreprise en vue de fabriquer des moustiquaires résistantes imprégnées d'insecticide. Ces concessions de licences volontaires peuvent être associées à une aide à la fabrication et à la distribution des produits.

Photo: Rainforest Alliance, Alex Morgan

La norme Rainforest Alliance œuvre au développement d'une agriculture durable. Cet agriculteur ghanéen bénéficie désormais d'un meilleur accès aux marchés internationaux.

Perspectives

Les mesures encourageant explicitement l'émergence de modèles d'entreprise inclusive restent relativement rares, en particulier dans les pays d'Afrique subsaharienne. Les gouvernements doivent élaborer des mesures adéquates récompensant l'adoption de cette approche par les entreprises et les avantages sociaux qui en découlent afin de compenser les coûts de fonctionnement généralement plus élevés au sein des communautés à faible revenu. Ces efforts peuvent à leur tour favoriser le développement de la stratégie de lutte contre la pauvreté axée sur le marché, concrétisant ainsi les avantages microéconomiques des politiques de croissance inclusives.

Les partenaires au développement doivent apporter un excellent soutien technique et stratégique aux entreprises inclusives, tout en alignant leurs différentes activités

Les programmes entreprenariaux inclusifs représentent une infime partie des activités des partenaires au développement. D'autres activités découragent parfois l'émergence de modèles basés sur cette approche. En fournissant gratuitement des moustiquaires, des produits de planification familiale ou des engrais, les partenaires au développement peuvent ainsi porter atteinte aux marchés locaux. Ils doivent également envisager d'autres moyens d'action que les financements directs pour les entreprises inclusives. Ils peuvent par exemple dialoguer avec les gouvernements nationaux pour favoriser l'émergence d'un environnement politique plus favorable, aider les entreprises en menant un processus de consultation avec les gouvernements, soutenir la création et le fonctionnement de plateformes thématiques, financer la mise en place d'intermédiaires locaux au service des entreprises, ou apporter un soutien technique. Le fait d'intégrer les programmes de pays existants (notamment ceux axés sur le développement du secteur privé) dans les grands programmes entreprenariaux permet souvent d'atteindre cet objectif [69].

Les gouvernements peuvent intégrer des mesures encourageant l'émergence de modèles d'entreprise inclusive dans les politiques générales

L'approche entreprenariale inclusive associe le développement économique et le développement humain en vue d'une « croissance profitant à tous ». Des cadres tels que celui du développement des marchés inclusifs du PNUD ou l'approche multidonateurs M4P (Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres) montrent qu'il est possible d'aligner les politiques relatives au développement économique et au développement humain. On peut par exemple intégrer des stratégies inclusives dans la passation des marchés publics.

Les gouvernements doivent accompagner les innovations du secteur privé

L'environnement réglementaire entrave souvent les efforts des entreprises en vue de l'élaboration de modèles d'entreprise innovants intégrant les populations pauvres, par exemple lorsqu'un gouvernement refuse d'accorder les licences d'exploitation nécessaires. Une approche plus flexible des nouveaux modèles et une plus grande ouverture à l'engagement du secteur privé peuvent nettement réduire les obstacles à l'émergence de ces modèles d'entreprise.

Les instituts de recherche peuvent élaborer des méthodes permettant de mesurer l'intégration

D'un point de vue extérieur, il est souvent difficile de savoir si une entreprise intègre réellement les populations pauvres et dans quelle mesure. Pour s'en assurer, certaines entreprises s'adressent exclusivement aux populations à faible revenu, mais elles sont peu nombreuses. L'approvisionnement auprès des communautés à faible revenu, leur engagement, l'emploi de ces populations et la prise en compte de leurs besoins ne représentent qu'une partie des activités de nombreuses entreprises. En créant un indice d'intégration ou un outil équivalent, les instituts de recherche pourraient faciliter la prise en compte de ces contributions.

Photo : Sustainable Fisheries Programme

En collaboration avec l'OSC Sustainable Fisheries Partnership, Walmart s'approvisionne de façon durable et équitable auprès de pisciculteurs, comme ici, au Zimbabwe.

Photo : WFP/Elaine Renke

Une équipe de S&E participe à une formation dirigée par des membres du Programme Alimentaire Mondial, afin de pouvoir à son tour mener des activités d'évaluation des projets locaux. L'application des normes est fortement tributaire des capacités d'évaluation locales.

Les groupes de pression peuvent militer pour l'évolution des politiques afin d'encourager l'émergence de modèles d'entreprise inclusive

Les associations professionnelles, les OSC et les universités peuvent se mobiliser en faveur d'un nouveau mode de fonctionnement des entreprises. Les alliances intersectorielles, non seulement entre les secteurs public et privé, mais également entre des secteurs tels que l'énergie, l'agriculture, la finance ou la santé peuvent être particulièrement efficaces. Ce type d'effort conjoint est moins sujet à la recherche de profits que les initiatives purement commerciales et porte mieux les besoins des populations à faible revenu.

Les politiques mises en place par les entreprises peuvent définir des mesures d'incitation s'appliquant en interne ou aux sous-traitants

Les entreprises peuvent mettre en place des codes de conduite ou des stratégies favorisant l'intégration des communautés à faible revenu dans leurs activités. La filiale européenne de Mondelēz International (anciennement Kraft Foods) s'est ainsi engagée à s'approvisionner exclusivement en grains de café issus de l'agriculture durable d'ici 2015. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise travaille en étroite collaboration avec les petits agriculteurs et les partenaires au développement afin d'améliorer sa chaîne d'approvisionnement et de garantir une rémunération juste des producteurs. En 2010, Unilever (autre groupe important du secteur de la grande consommation) s'est fixé pour objectif de desservir plus d'un milliard de consommateurs, tout en réduisant son empreinte écologique de moitié et en s'approvisionnant exclusivement en produits agricoles durables. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a mis en place plusieurs projets innovants qui proposent aux communautés à faible revenu des produits durables tels que des réchauds à haut rendement énergétique. Dans le cadre de son engagement en faveur de l'agriculture durable, Walmart a pour ambition de vendre 1 milliard de dollars de produits alimentaires fournis par 1 million de petites et moyennes exploitations, de former 1 million d'agriculteurs et d'accroître de 10 à 15% les revenus des petites et moyennes exploitations travaillant pour l'entreprise. Ces objectifs encouragent l'innovation et l'investissement au sein de l'entreprise et incitent les concurrents à faire de même.

Il faut harmoniser et promouvoir les normes et labels afin qu'ils soient mieux connus du groupe cible

Les consommateurs sont souvent déroutés par la multiplicité des labels et des initiatives désormais reconnus. Une certaine harmonisation pourrait les aider à y voir plus clair. L'Union européenne a mis en place un label unique indiquant les normes minimales à respecter dans le cadre de l'agriculture biologique. Même s'il existe une multitude de labels correspondant à différentes normes, plus ou moins contraignantes, les consommateurs disposent désormais d'un label unique pour identifier les produits issus de l'agriculture biologique. Une stratégie similaire pourrait permettre d'élargir le marché des produits équitables ou éthiques. L'association 4C (plateforme internationale regroupant des acteurs du secteur du café) et Rainforest Alliance (OSC internationale dédiée à la préservation des forêts tropicales) ont créé un mécanisme d'équivalence qui permet aux titulaires du label « Rainforest Alliance » de demander la licence 4C sans avoir à se soumettre au processus complet de vérification 4C. Les médias et les organismes de normalisation peuvent également contribuer à faire connaître les labels existants. Toutes les parties concernées peuvent bénéficier de la mise en commun des ressources aux fins de sensibilisation et de promotion collective.

Il faut mettre en place des organes locaux de suivi et de certification

L'application des normes s'avère coûteuse en l'absence de prestataires locaux de services de suivi et de certification. De fait, de nombreux pays d'Afrique subsaharienne ne disposent pas d'organes locaux capables de suivre le respect des normes régissant le commerce du carbone, le commerce équitable, l'agriculture biologique et d'autres secteurs. Les prestataires doivent élargir leurs services dans cette région.

4 Recherche d'investissements

Les entreprises inclusives ont souvent besoin d'investissements initiaux pour atteindre une certaine stabilité. GADCO, une entreprise ghanéenne qui cultive du riz pour le marché local, illustre parfaitement ce principe. Malgré un modèle d'entreprise solide, GADCO a dû faire appel à des investisseurs extérieurs pour mettre sur pied sa première exploitation et ses premiers centres de formation, les taux d'intérêt locaux étant rédhibitoires. Les entreprises inclusives s'appuient sur des financements provenant de l'organisation à l'origine de leur création ou de sources extérieures. Les instruments financiers mis à la disposition des entrepreneurs sont très différents en fonction du type d'organisation.

En ce qui concerne les **grandes entreprises**, les ressources financières internes, notamment celles des fondations d'entreprise, sont généralement complétées par des financements extérieurs (subventions, endettement ou financement par émission d'actions et apport de capital).

En ce qui concerne les **PME** (entreprises sociales, etc.), les financements proviennent de banques d'affaires, d'institutions de financement du développement (IFD), de fonds d'impact investissement ou de partenaires commerciaux de plus grande envergure.

En ce qui concerne les **microentreprises**, en particulier les entreprises informelles, ce sont généralement les institutions de microfinance (IMF) et les partenaires de la chaîne de valeur (par exemple, les acheteurs de produits agricoles) qui octroient des crédits.

Le modèle d'entreprise complet de GADCO, qui intègre l'ensemble des produits de la chaîne agricole, nécessite de lourds investissements. Les capitaux « patients » permettent aux entreprises inclusives d'assumer des délais de remboursement plus longs et des risques plus élevés.

Photo : Iggy Bassi, GADCO

Étude de cas : **GADCO au Ghana**

Photos : Iggy Bassi, GADCO

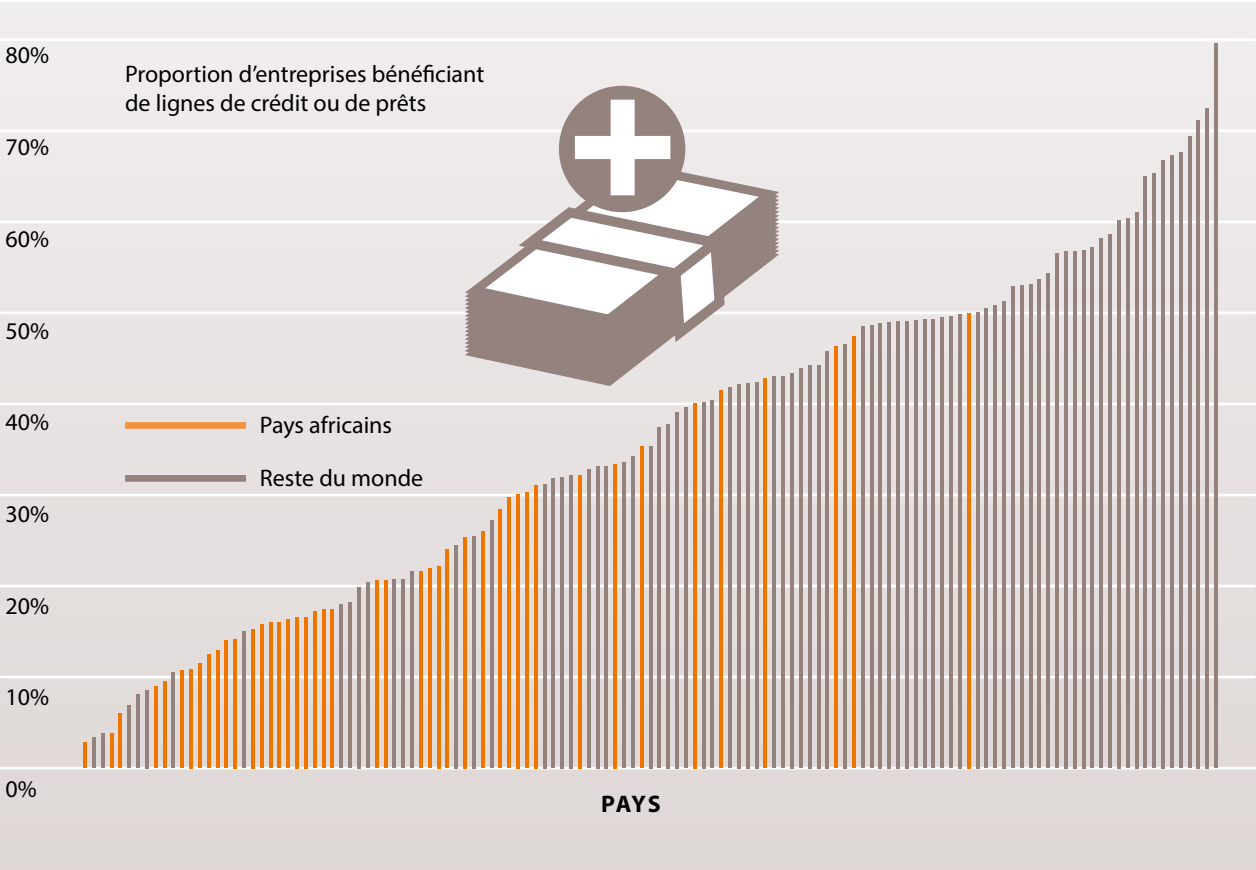
GADCO possède désormais son propre label local pour la riziculture et poursuit ses avancées, en partie grâce à la présence de partenaires financiers avisés.

Mobilisation de financements pour travailler avec les petits agriculteurs

GADCO est une entreprise agroalimentaire intégrée, basée au Ghana. Elle vise à intégrer les petits agriculteurs du centre de la Volta dans la chaîne de valeur de la production et de la transformation agroalimentaires, tout en fournissant aux consommateurs africains des produits de qualité à des prix compétitifs. GADCO a tout d'abord expérimenté ce modèle sur la culture du riz. L'entreprise a créé une exploitation commerciale expérimentale, qui propose aux petits producteurs locaux des formations sur les pratiques agricoles durables, des équipements et des intrants tels que des semences à haut rendement, des engrais ou des systèmes d'irrigation. Créée en 2012, l'entreprise GADCO compte atteindre plus de 11 000 agriculteurs et leurs familles au cours des cinq prochaines années, tout en triplant leurs revenus.

Les taux d'intérêt annuels atteignent 30% pour un prêt standard au Ghana. Nécessitant un capital initial de plus de 2 millions de dollars, l'entreprise n'aurait donc pas pu voir le jour sans aide extérieure. À ses débuts, GADCO a ainsi bénéficié du soutien financier de banques et d'investisseurs d'impact espérant des retombées financières, sociales et environnementales. Acumen Fund, un fonds d'investissement social, a pris une participation en capital à hauteur de 1,5 million de dollars. Summit Capital et le Fonds d'investissement pour l'agriculture et le commerce en Afrique (AATIF) ont également injecté des capitaux. AATIF est un partenariat public-privé financé par le gouvernement allemand, KfW et Deutsche Bank. Il fournit des capitaux dits « patients », c'est-à-dire à long terme, aux entreprises intégrant les populations pauvres. Enfin, le fonds d'impact Investissement Root Capital accorde des crédits d'achat à GADCO, permettant à l'entreprise de payer ses agriculteurs avant la récolte afin qu'ils puissent se procurer les moyens de production nécessaires.

ILLUSTRATION 16:
Accès aux prêts bancaires dans différents pays, 2006–2010



Source: BAD, 2011, Financing Africa: Through the Crisis and Beyond

Enjeux

Les entreprises inclusives ont souvent plus de difficultés à attirer des investissements que les entreprises traditionnelles, car elles interviennent sur des marchés difficiles, à faible revenu et expérimentent de nouveaux modèles d'entreprise. Les banques et autres investisseurs traditionnels les considèrent donc comme des entreprises à haut risque, ce qui fait grimper les taux d'intérêt et complique la levée de capital. Ces entreprises ont donc besoin de «capitaux patients», c'est-à-dire des capitaux placés à relativement long terme par des investisseurs plus favorables aux risques et moins exigeants que la plupart des investisseurs traditionnels quant aux retours sur investissement[73]. Leur patience peut être récompensée par une expansion rentable sur des marchés mal desservis, une meilleure réputation et des relations durables entre les parties prenantes.

L'accès au crédit est particulièrement problématique en Afrique subsaharienne. D'après une enquête de la Banque mondiale sur les entreprises, 44,9% des entreprises africaines considèrent l'accès au financement comme un obstacle majeur à leurs activités[74]. En moyenne, seuls 23,1% des entreprises bénéficient de prêts ou de lignes de crédit, ce qui reste nettement inférieur à la proportion observée dans d'autres pays en développement (voir l'illustration 16).

De nombreuses PME et MPME africaines évoluent dans le secteur informel. Elles ne peuvent donc pas fournir aux banques les informations minimales requises pour obtenir un prêt (documents juridiques, états financiers, etc.). Même dans le secteur formel, les PME rencontrent des difficultés pour obtenir des financements. Dans la région, les normes de comptabilité sont peu contraignantes, voire inexistantes. Les agences d'évaluation du crédit sont inexistantes ou inefficaces. Il est encore plus difficile de lever du capital risque que d'obtenir un emprunt. Contrairement à ce que l'on observe dans le reste du monde, les aides à la création d'entreprise, les fonds de capital-risque, les placements en capital investissement et les «business angels» jouent un rôle tout à fait secondaire en Afrique subsaharienne[75].

Les microentreprises peuvent bénéficier de microprêts et du financement de la chaîne de valeur par leurs partenaires commerciaux. À l'autre bout de la chaîne, les grandes entreprises peuvent généralement mobiliser des capitaux en interne ou lever des fonds auprès d'investisseurs et de banques d'affaires. Il manque cependant un «maillon intermédiaire» pour les entreprises ayant besoin de 1 000 à 100 000 dollars[76], ce qui empêche la réalisation de nombreux modèles d'entreprise prometteurs conçus au bénéfice de tous. Selon les études menées par la SFI et l'Institut McKinsey, le déficit total de financement des PME serait compris entre 140 et 170 milliards de dollars en Afrique[77].

Photo : Dr. Wiebe Boer

L' « impact investing » permet de rapprocher les activités philanthropiques et celles à but lucratif, comme ici sur l'exploitation Mtanga Farms en Tanzanie, financé par la Fondation Tony Elumelu.

La fondation Tony Elumelu soutient les entrepreneurs issus de la diaspora africaine

La fondation Tony Elumelu est une organisation africaine à but non lucratif créée en 2010 par l'homme d'affaires nigérian Tony O. Elumelu. Cette fondation vise à promouvoir l'excellence en matière d'entreprenariat et de leadership commercial à l'échelle de l'Afrique. Le programme AMIP (African Markets Internship Programme) met ainsi en relation des étudiants de MBA issus de grandes écoles de commerce africaines et internationales avec des entreprises africaines innovantes de taille moyenne à travers le continent. Cette fondation investit également dans des entreprises africaines innovantes ayant un impact financier, social et environnemental positif sur des secteurs clés du développement. La fondation Tony Elumelu s'attache également à consolider cette approche à l'échelle du continent et à faire entendre la voix de l'Afrique sur le sujet. ◆

Source : www.tonyelumelufoundation.org

Réalisations

L'« impact investing » est un concept relativement nouveau qui consiste à utiliser des instruments de financement traditionnels (tels que l'apport en capital ou le recours au crédit) à des fins sociales. En Afrique, la plupart des investisseurs d'impact soutenant des projets d'entreprise inclusive étaient jusqu'à présent des acteurs internationaux (principalement des IFD, des fondations privées et des fonds d'investissement). Le contexte local est cependant en train d'évoluer. Des fonds d'appui visent à encourager l'émergence de modèles d'entreprise inclusive. Les banques locales développent leur portefeuille de prêts aux PME, tandis que les IMF répondent aux besoins des microentreprises. Les transferts directs de fonds par la diaspora jouent aussi un rôle essentiel dans le financement des MPME de la région.

L'impact investing est une approche qui associe des objectifs sociaux et commerciaux

Les investissements d'impact sont des investissements réalisés dans des entreprises, des organisations ou des fonds dans le but de générer un impact social et environnemental mesurable, ainsi que des retombées financières[78]. L'impact investing concerne toutes les catégories d'actifs et inclut le capital investissement, le capital risque ainsi que l'endettement. Les investisseurs d'impact peuvent être des fonds de capital-risque et de capital investissement, des IFD, des fondations ou des investisseurs institutionnels. La part des objectifs sociaux et commerciaux peut varier en fonction de l'expérience et des intérêts de chaque investisseur : alors que les fondations peuvent proposer un financement à 0%, les fonds de capital investissement attendent généralement des retombées financières. Au cours des 15 prochaines années, l'impact investing devrait devenir une source majeure de financement pour les projets d'entreprise inclusive. Selon le cabinet de conseil Dalberg, les investisseurs d'impact ont l'intention de placer 3,2 milliards de dollars rien qu'en Afrique de l'Ouest au cours des cinq prochaines années[79]. Dans une enquête récemment publiée par le Global Impact Investing Network, 34% des 99 institutions interrogées ont indiqué qu'elles concentraient leurs investissements sur l'Afrique[80].

Des investisseurs d'impact locaux commencent à s'imposer

Actuellement, on assiste en Afrique à l'émergence de grandes fortunes privées, donnant naissance à une nouvelle génération de philanthropes. Au cours des 10 dernières années, des hommes d'affaires de premier plan ont créé des fondations généreusement dotées afin de soutenir le développement de l'entreprenariat en Afrique. Citons par exemple la fondation Tony Elumelu et la fondation Dangote.

Les partenaires de développement s'appuient sur des fonds d'appui pour encourager l'innovation

Les fonds d'appui (« challenge funds ») sont des financements publics attribués à des entreprises privées, selon les principes de compétitivité. Les subventions sont liées à la qualité et à l'impact attendu du projet. Les fonds d'appui incitent les entreprises à s'intéresser à des questions sociales et/ou environnementales spécifiques. Ils proposent généralement des subventions de contrepartie, dans lesquelles le partenaire privé finance au moins la moitié de l'investissement total. Il faut souvent du temps et des ressources importantes pour remplir les formalités administratives requises et obtenir des financements publics. Pourtant, les entreprises qui s'adressent aux institutions publiques ont souvent plus de facilités à obtenir des financements supplémentaires.

Le Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise (AECF) soutient l'innovation

Photo : AECF

Mtanga Farms Limited, qui bénéficie du financement de l'Africa Enterprise Challenge Fund, a créé quatre nouvelles variétés de pomme de terre au cours des 30 dernières années, destinées aux petits agriculteurs tanzaniens.

Le Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise (AECF) est spécialement conçu pour encourager l'émergence de modèles d'entreprise inclusive en Afrique. Doté de 190 millions de dollars, ce fonds privé est soutenu par l'Agence australienne pour le développement international (AusAid), l'Agence danoise de développement international (Danida), le ministère britannique du Développement international (DFID), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas (MAEPB) et l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA). Le fonds vise à investir sur l'ensemble du continent africain et octroie des montants variant entre 250 000 dollars et 1,5 million de dollars pour chaque allocation de fonds. Depuis sa création en 2008, l'AECF a supervisé 14 appels d'offres en vue d'investissements dans les secteurs de l'agro-industrie, des énergies renouvelables, de l'adaptation aux changements climatiques, des services financiers ruraux, des médias et de l'information. Au total, le fonds a soutenu financièrement 133 projets dans 22 pays d'Afrique. ◆

Source : www.aecfafrica.org/french

Des programmes spécifiques financent des interventions au sein de la chaîne de valeur, améliorant la situation des entreprises

Les partenaires au développement se concentrent de plus en plus sur la chaîne de valeur afin de garantir la durabilité de leurs interventions et leur adéquation avec le marché. En comblant les lacunes de la chaîne de valeur, ils améliorent la coordination et fournissent des investissements qui permettent au secteur privé de s'impliquer durablement. Ces programmes favorisent l'émergence de modèles d'entreprise inclusive en réduisant les coûts d'accès au marché à faible revenu.

Les banques de détail / commerciales financent de plus en plus les PME

Basé au Togo, le réseau Ecobank a ainsi augmenté son portefeuille de PME de 269% au cours des trois dernières années, portant le montant total des prêts à 603 millions de dollars dans six pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale[81]. Bien que ces financements ne soient pas réservés aux entreprises inclusives, de nombreux modèles d'entreprise innovants ont bénéficié de prêts standard. Les banques de détail kényanes Equity Bank et K-Rep Bank ont par exemple financé la KACE (Kenya Agricultural Commodity Exchange – Bourse d'échange de matières premières agricoles du Kenya), améliorant ainsi les revenus de milliers de petits agriculteurs. Equity Bank octroie des crédits aux agriculteurs, tandis que K-Rep Bank propose des garanties financières pendant la phase de lancement. L'adoption de technologies telles que la téléphonie mobile a encouragé ces banques et d'autres banques africaines à développer leur portefeuille de prêts aux PME. Les économies d'échelle réalisées ont en effet permis à ces banques de relever leur seuil de risque et de réduire les coûts associés à la mise à disposition de nouveaux produits bancaires[82]. Les services bancaires sans agence, tels que ceux expérimentés par Equity Bank au Kenya et Standard Bank en Afrique du Sud, permettent également de mettre plus de capitaux à la disposition des PME et des microentrepreneurs.

La microfinance allège les besoins de financement des entreprises inclusives en proposant des services financiers à leurs clients et fournisseurs

Les IMF s'adressent principalement aux microentreprises et aux entrepreneurs individuels, avec des investissements moyens de 50 à 1 000 dollars. Elles apportent ainsi un soutien indirect aux entreprises inclusives, en finançant leurs fournisseurs, leurs clients et leurs distributeurs. Au total, les IMF ont prêté 7,2 milliards de dollars à 5,7 millions d'entreprises africaines en 2011[83]. Au Kenya, l'entreprise ToughStuff travaille en partenariat avec les IMF locales pour commercialiser ses lampes solaires et les rendre accessibles au groupe cible en allongeant les délais de paiement grâce au financement par microcrédit.

Photo: ASNAPP-Ghana and TRIAS-Ghana

ASNAPP, le projet de culture de l'oignon en Afrique de l'Ouest, a bénéficié de subventions catalytiques en 2012.

Le fonds catalytique de l'AFIM soutient l'agro-industrie transfrontalière

Les subventions catalytiques de l'Initiative africaine pour les marchés inclusifs (AFIM) du PNUD financent des initiatives de développement de la chaîne de valeur dans les secteurs de la production agricole et de l'agro-industrie. Elles favorisent ainsi la création d'emplois et de revenus, ainsi que l'amélioration de la sécurité alimentaire, en vue de la réalisation des OMD. Les ONG peuvent soumettre leur candidature en tant que « promoteurs de projets » visant à optimiser les chaînes de valeur transfrontalières et régionales, à attirer des investissements privés ou à soutenir les institutions régionales. Le programme d'amélioration de la production et de la commercialisation de l'oignon au Sahel travaille ainsi avec 2 500 agriculteurs et acteurs de la chaîne de valeur au Ghana et au Burkina Faso afin d'accroître la production et la productivité des cultivateurs d'oignons, tout en réduisant les pertes après récolte. Les agriculteurs qui participent à ce programme sont formés aux bonnes pratiques agricoles. ◆

Source : AFIM (2012) Catalytic Funding for Cross-Border Regional Agri-Food Value Chain Projects

La technologie mobile encourage l'innovation

Au Kenya, l'entreprise Safaricom s'est associée à Equity Bank, l'une des principales institutions financières d'Afrique, pour mettre en place un compte d'épargne et de microcrédit appelé M-Kesho. Ce programme permet aux microentrepreneurs de demander un prêt d'une durée de 30 jours compris entre 1 et 60 dollars afin de surmonter les difficultés de trésorerie souvent rencontrées par les entreprises informelles[84]. Ces instruments réduisent la pression exercée sur les entreprises intégrant les populations pauvres qui, à défaut, devraient elles-mêmes combler ces déficits en finançant la chaîne de valeur. Par exemple, les entreprises agricoles fournissent souvent des semences et autres intrants que les cultivateurs sous-traitants leur remboursent après la récolte.

Les envois de fonds par la diaspora fournissent des « capitaux patients » aux entreprises locales intégrant les populations pauvres

La Banque mondiale estime que les transferts de fonds vers l'Afrique subsaharienne s'élevaient à 22 milliards de dollars en 2011 et pourraient atteindre 27 milliards de dollars en 2014[85]. Dans des pays tels que l'Érythrée ou le Cap-Vert, ces transferts de fonds représentent plus d'un tiers du PIB[86]. Ils représentent une source importante de capitaux pour les entrepreneurs locaux et les PME intégrant les populations pauvres.

Le fonds « Pour les jeunes et par les jeunes » vient en aide aux jeunes entrepreneurs

Le fonds « Pour les jeunes et par les jeunes » finance des organisations de jeunes basées en Afrique de l'Est et de l'Ouest et renforce leurs capacités afin d'aider de jeunes entrepreneurs à créer leur propre entreprise. Issu du Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN), qui est lui-même une initiative conjointe des Nations Unies, de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de la Banque mondiale, ce fonds est géré par l'OIT. Les fonds d'appui qu'il attribue permettent aux organisations de jeunes de soutenir et de financer la création de coopératives. Le fonds « Pour les jeunes et par les jeunes » a ainsi lancé ou soutenu plus de 450 entreprises à ce jour. ◆

Source : www.ilo.org/public/french/employment/yen/whatwedo/projects/y2y.htm

Photo: Tendai Pasipanodya

Les fonds « Pour les jeunes et par les jeunes » leur donnent les moyens de réaliser leurs projets et de créer leur entreprise au sein de leurs communautés.

Photo : Technoserve

L'ONG internationale TechnoServe travaille avec des entreprises locales afin d'assurer la conformité de leurs pratiques avec les normes internationales et d'ouvrir la voie aux investissements.

Perspectives

Les investisseurs d'impact s'attachent de plus en plus à identifier et à financer des entreprises inclusives en Afrique subsaharienne. Toutefois, il manque aujourd'hui les infrastructures nécessaires pour faire coïncider ce regain d'intérêt avec les besoins locaux.

Les intermédiaires doivent rapprocher les prestataires financiers, en particulier les investisseurs d'impact, et les entreprises

Malgré une augmentation des flux de capitaux à destination de l'Afrique, dont une grande partie a une vocation sociale, les investisseurs d'impact et autres ont des difficultés à identifier des entreprises qui répondent à leurs exigences en matière de comptabilité et de communication de l'information, tout en proposant un plan stratégique sérieux et un modèle d'entreprise prometteur. Les sociétés de capital-risque, les pépinières d'entreprises et les « business angels » locaux peuvent contribuer à identifier les entreprises inclusives qui méritent l'intérêt des investisseurs. Ils peuvent aider les entreprises prometteuses à recueillir et à disposer des capitaux extérieurs, à respecter les procédures de candidature et de communication de l'information, mais également à répondre aux attentes commerciales et sociales. Les marchés en ligne et la mise en concurrence des plans stratégiques peuvent permettre aux entrepreneurs d'exposer leurs idées.

Les partenaires au développement et les OSC peuvent aider les entreprises inclusives à attirer des investissements

Les entreprises locales, en particulier, ont souvent besoin de formations et de conseils pour pouvoir établir un modèle d'entreprise durable, respecter les normes internationales et répondre aux attentes des investisseurs en matière de comptabilité et de communication de l'information. C'est dans cet esprit que le Programme d'innovation entreprenariale du DFID apporte un soutien technique aux entreprises. Des OSC telles que TechnoServe prodiguent quant à elles des conseils techniques et commerciaux. Les entreprises ont besoin de ce type de soutien pour proposer aux investisseurs d'impact les projets « clés en main » qu'ils demandent.

Les fonds de garantie peuvent permettre aux entreprises inclusives d'obtenir des financements privés

Les entreprises traditionnelles s'appuient notamment sur des garanties de prêt, de portefeuille et de cautionnement. Les gouvernements, les partenaires au développement et les IFD peuvent créer des instruments similaires pour les entreprises inclusives. La mise en place de garanties peut aider les acteurs publics et privés à partager les risques inévitables.

Les banques d'investissement et les gestionnaires d'actifs internationaux peuvent mettre en place des fonds d'investissement opérant au bénéfice de tous

À ce jour, l'impact investing provient principalement des IFD, des fondations et des fonds d'investissement spécialisés. L'intégration de cette pratique dans les sociétés de gestion d'actifs et les banques d'investissement traditionnelles permettrait d'accroître les investissements en faveur des entreprises intégrant les populations pauvres. Les investisseurs sociaux, moins attachés aux retombées financières, pourraient alors se concentrer sur les phases initiales de la création d'entreprise et aider les entreprises nouvelles à atteindre une envergure, un niveau de professionnalisme et un potentiel de rentabilité répondant aux attentes des investisseurs commerciaux.

Les entreprises ont besoin de soutien pour pouvoir mesurer l'impact social

Les investisseurs d'impact ont besoin de données fiables concernant l'impact social des investissements de leur portefeuille. Malheureusement, les entreprises inclusives ont rarement les capacités nécessaires pour mettre en place des systèmes d'évaluation et de communication de l'information adéquats. Les universités, les écoles de commerce et d'autres prestataires de services locaux pourraient former les entreprises aux techniques d'évaluation de l'impact et les aider à mettre en place les systèmes requis.

Photo: MyC4

MyC4 est une plate-forme en ligne par le biais de laquelle chacun peut investir directement dans des MPME africaines, comme cette entreprise de vente de vêtements d'occasion à Nairobi.

Les plateformes en ligne peuvent orienter les investissements individuels directement vers les entreprises intégrant les populations pauvress

Les plateformes communautaires présentent déjà un large éventail de projets ouverts aux bailleurs de fonds individuels. Au cours des trois dernières années, la plateforme de financement en ligne MyC4 a accordé 22 millions de dollars de prêts à 11 000 petites entreprises de différents pays d'Afrique, contribuant au maintien de 52 000 emplois[87]. La plupart de ceux qui souhaitent investir en Afrique poursuivent également des objectifs sociaux. La mise en place d'une plateforme dédiée à ce groupe cible permettrait de lever des fonds en faveur des entreprises inclusives locales.

Photo: Mary Thibaut

Equity Bank octroie des prêts et services d'assurance à ses clients à faible revenu afin de répondre aux besoins en financement de leurs entreprises inclusives.

ENTRETIEN

Dr. James Mwangi

Directeur d'Equity Bank, Kenya

Photo : Dr. James Mwangi

Equity Bank est une banque de détail basée au Kenya. Avec plus de 8 millions de clients, issus pour la plupart de milieux très défavorisés, elle touche la plus vaste clientèle du pays.

Que pensez-vous du financement actuel des entreprises inclusives en Afrique ?

La situation s'est considérablement améliorée au cours des 10 dernières années. D'excellentes possibilités d'investissement, à la fois prometteuses et durables, ont généré une forte croissance. L'émergence de perspectives commerciales durables est une priorité.

Les fonds d'appui et les investisseurs d'impact semblent avoir changé la donne au cours des cinq dernières années. Quel est votre avis sur ce point ?

Les fonds d'appui et les investisseurs d'impact ont révolutionné le secteur des investissements en Afrique, ils complètent admirablement le travail des banques, soutiennent des étapes essentielles telles que l'expérimentation de nouveaux modèles et contribuent à prouver que les modèles inclusifs peuvent fonctionner et durer.

Comment combler les différences et aider les PME à accéder aux financements ?

Les PME ont des difficultés à obtenir des financements, se trouvant à mi-chemin entre les microentreprises et les grandes entreprises. Cette question reste cependant indissociable de l'opposition entre le secteur formel et le secteur informel. Le secteur formel s'appuie en effet sur un système de chaîne de valeur inconnu du secteur informel, généralement bien moins organisé et qui ne parvient pas à exploiter les liens existants. Il est temps pour nous d'élaborer des solutions de financement plus flexibles et de créer des passerelles vers le secteur « semi-formel », c'est-à-dire les entreprises proches du statut formel, mais qui doivent encore franchir un cap pour y parvenir.

> *« Il est peut-être temps pour nous d'élaborer des solutions de financement plus flexibles … »*

Quels sont les intermédiaires qui peuvent faire le lien entre les financements et les entrepreneurs ?

Nous devons mettre en place de nouvelles structures de renforcement des capacités, notamment des OSC et des organisations publiques en mesure d'aider à l'élaboration de modèles inclusifs. Les PME ne disposent pas du savoir-faire ni de l'expertise nécessaire à leur durabilité. Certaines voudraient diversifier leurs activités, mais ont des difficultés à en évaluer l'impact. D'autres, souvent parce qu'elles possèdent un gestionnaire et propriétaire unique, souffrent de la faiblesse de leurs structures de gouvernance. D'autres encore voudraient élargir leurs perspectives régionales. Il est important que ces entreprises bénéficient de conseils leur permettant de passer rapidement au stade supérieur. ◆

5 Soutien à la mise en œuvre

Même si elle bénéficie d'informations fiables sur le marché, de mesures d'incitation commerciale et d'investissements favorables, une entreprise inclusive doit s'appuyer sur différents intermédiaires et services d'appui. Ainsi lorsque Mondelēz, l'un des principaux acheteurs mondiaux de cacao, a décidé d'améliorer la situation des communautés productrices, il s'est appuyé sur le soutien technique de partenaires spécialisés pour concrétiser un projet qu'il n'aurait sans doute pas pu réaliser seul. Le soutien à la mise en œuvre englobe toute une gamme de services qui favorisent la mise en œuvre de stratégies inclusives et permettent aux entreprises de coopérer activement avec leurs groupes cibles au sein des communautés à faible revenu.

Les entreprises ont besoin d'un **soutien logistique** pour commercialiser leurs produits et services auprès des populations à faible revenu ou acheter des produits à ces populations.

Le **soutien transactionnel facilite** les transactions financières (envoi ou réception de paiements), ainsi que les systèmes de documentation et de gestion sous-jacents.

Le **soutien à la commercialisation et à la communication** permet de sensibiliser les consommateurs à faible revenu, de leur présenter les avantages d'un produit ou service et de leur donner les moyens de l'utiliser.

Le **soutien aux microentreprises** aide les propriétaires de microentreprises à atteindre les normes nécessaires pour intégrer les grandes chaînes de valeur. Ce processus comprend l'identification, la mobilisation, la formalisation et le renforcement des capacités des microentreprises afin que leurs produits ou services répondent aux normes requises.

Mondelēz s'approvisionne en cacao auprès des petits agriculteurs ghanéens. L'entreprise collabore avec des OSC pour former les agriculteurs et mettre en place des plans de développement locaux.

Photo: Ben Langdon

Étude de cas : **Mondelēz**

Mondelēz prépare la prochaine génération de cultivateurs de cacao

Le cacao est principalement produit par de petits agriculteurs dans les pays en développement. Avec 23 % de la production mondiale en 2010, le Ghana en est le deuxième exportateur, bien que sa production soit en déclin. On compte aujourd'hui environ 700 000 cultivateurs de cacao sur une population de 25 millions d'habitants, et leur moyenne d'âge est de 56 ans. Sachant que la culture du cacao est difficile, risquée et souvent peu rentable, la plupart d'entre eux encouragent leurs enfants à choisir un autre métier.

Pour Mondelēz, grand producteur de chocolat, la baisse de la production et de la qualité du cacao représente un risque majeur. Pour préparer la prochaine génération de cultivateurs, il ne suffit cependant pas d'accroître les rendements et les prix. L'entreprise a préféré mettre en place des communautés florissantes et durables dédiées à la culture du cacao, avec l'aide de partenaires au développement. En 2008, Mondelēz a lancé le Cocoa Partnership, une initiative de plus de 70 millions de dollars échelonnée sur 10 ans qui vise à soutenir les communautés productrices dans les principales régions de culture du cacao, à commencer par le Ghana.

Mondelēz s'est associé à trois OSC expérimentées (CARE, World Vision et VSO) pour intervenir initialement auprès de 100 communautés. Les OSC collaborent avec elles pour mettre en place des organisations d'agriculteurs et élaborer des plans d'action communautaire qui détaillent les priorités en termes de production, de renforcement des infrastructures et de développement durable. Elles encouragent les organisations à s'associer pour renforcer leur pouvoir de négociation.

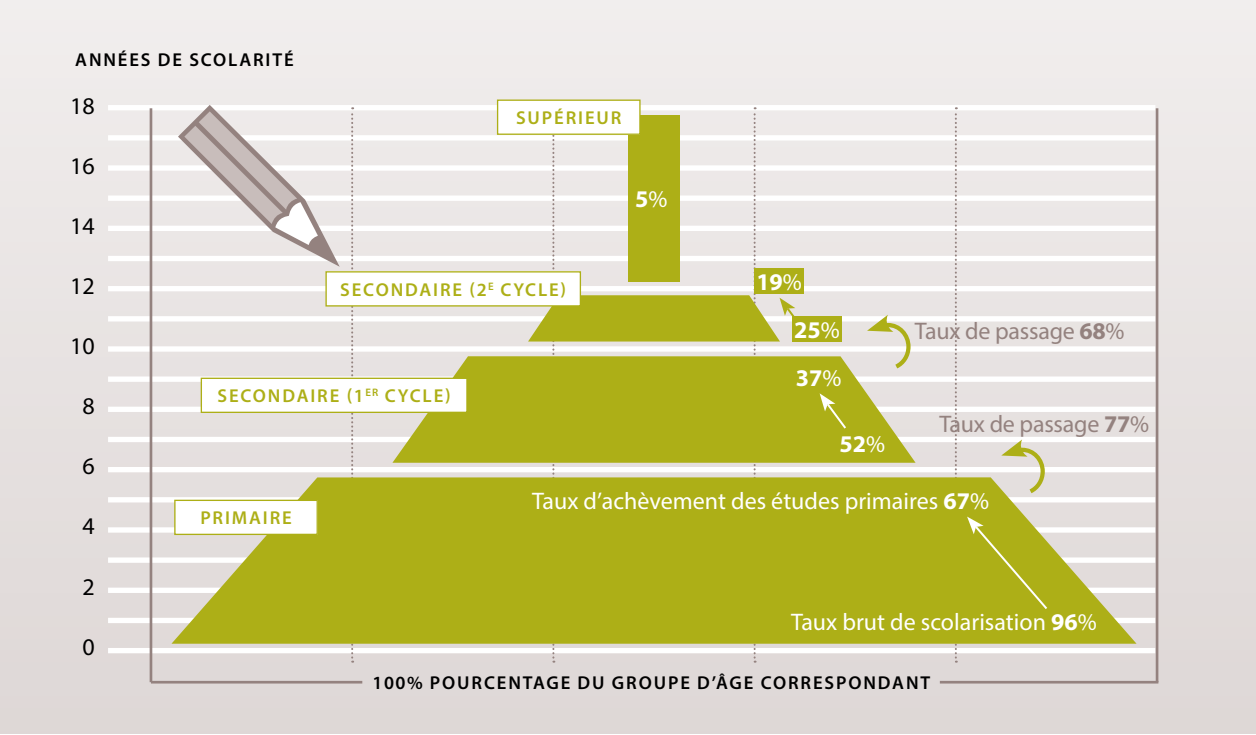
Photo : Mondelēz International

Un agriculteur ghanéen trie les fèves de cacao. Les formations visent non seulement à assurer la qualité de la production, mais permettent aussi aux agriculteurs de devenir eux-mêmes des agents de vulgarisation au sein de leurs communautés.

Mondelēz a établi un partenariat avec le Ghana Cocoa Board (COCOBOD), qui a formé et supervise 17 agents de vulgarisation communautaire, formant à leur tour les cultivateurs aux bonnes pratiques agricoles et les aidant à obtenir le label « Commerce équitable ». Ces agents travaillent également avec deux ou trois facilitateurs locaux, généralement des jeunes issus de la communauté, qui reprennent le flambeau après leur départ.

Au cours des trois premières années du programme, les 100 communautés ciblées ont vu leurs rendements augmenter de 20 %, ont reçu 5,5 millions de dollars de primes de commerce équitable et ont lancé près de 200 projets de développement (panneaux solaires, puits, etc.). D'ici 2015, le partenariat souhaite s'élargir à 500 communautés.

ILLUSTRATION 17 :
Pyramide éducative de l'Afrique, 2009



Source : Banque mondiale, 2010, Le financement de l'enseignement supérieur en Afrique. © 2010 Banque mondiale

Enjeux

Les entreprises inclusives se caractérisent par le fait qu'elles exercent leurs activités dans des communautés à faible revenu. Dans ces contextes, le manque de conditions de marché favorables complique la conduite des affaires. Le manque d'infrastructures matérielles, de connaissances et de compétences entrave la coopération avec les groupes cibles.

Infrastructures matérielles

Le manque de routes, de voies ferrées, de sources d'énergie fiables, d'installation de stockage et d'entrepôts sûrs, mais également d'autres infrastructures matérielles de marché, accroît les coûts de transaction avec les communautés à faible revenu. À titre d'exemple, plus de 70% des populations rurales d'Afrique subsaharienne vivent à plus de deux kilomètres d'une route praticable toute l'année[88].

Connaissances et compétences

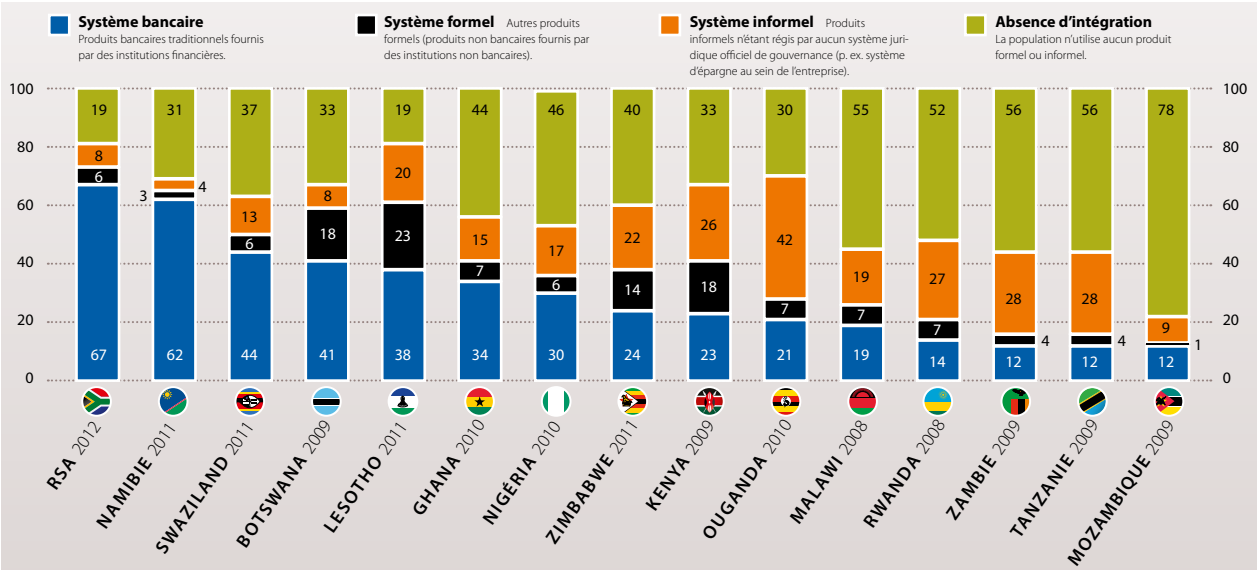
Dans la plupart des cas, les entreprises inclusives doivent faire face au manque de capacités de leurs partenaires commerciaux à faible revenu. Les producteurs n'ont pas les moyens d'appliquer certaines normes de production, les procédures comptables font défaut aux entrepreneurs et les consommateurs peuvent rarement lire les informations relatives aux produits. Seuls 19% des élèves africains achèvent leurs études secondaires et seuls 5% achèvent leurs études supérieures (voir l'illustration 17)[89]. Environ 38% des adultes d'Afrique subsaharienne ne maîtrisent pas les notions élémentaires de lecture, d'écriture et de calcul nécessaires à la vie quotidienne. Les femmes représentent plus de 60% de la population analphabète[90]. Les entreprises ne peuvent pas s'appuyer sur un système national de formation continue et doivent donc développer elles-mêmes les compétences dont elles ont besoin.

Infrastructures financières

La plupart des habitants d'Afrique subsaharienne ne participent pas au marché financier formel (voir l'illustration 18). Seuls 24% des adultes de la région détiennent un compte bancaire[91]. Les transactions financières sont donc généralement réalisées en espèces. Outre les problèmes de sécurité qu'elle peut susciter pour les entrepreneurs issus des communautés à faible revenu, la manipulation d'espèces complique également les procédures comptables. Cette situation est en train d'évoluer, grâce au développement de services de transfert d'argent par portable tels que Safaricom/M-Pesa et Lonestar. En effet, 16% des adultes africains indiquent avoir utilisé un téléphone portable pour payer des factures, envoyer ou recevoir de l'argent en 2011[92].

ILLUSTRATION 18 :

État de l'intégration financière dans différentes nations africaines



Source : PNUD, 2012, Guide 2012 de la finance d'entreprise inclusive : Un manuel sur la mobilisation des ressources financières et de l'investissement pour les MPME en Afrique, Programme des Nations Unies pour le développement : 7 ; données issues de FinScope Zambie (2009) et FinAccess (2009)

Réalisations

Les entreprises présentes sur les marchés africains bénéficient essentiellement du soutien des OSC et des agences de développement. Les agences gouvernementales proposent parfois des services de vulgarisation aux petits agriculteurs. En règle générale, le soutien reste cependant limité au niveau local, notamment dans les domaines de la logistique et des transactions. Les entreprises doivent donc développer leur propre écosystème d'appui, par exemple en créant des OSC locales ou en renforçant les capacités des microentrepreneurs locaux. Le développement récent des technologies mobiles facilite quelque peu ce processus, en réduisant les coûts de transaction et en améliorant l'efficacité des processus entreprenariaux inclusifs.

Le Programme d'innovation entreprenariale du DFID apporte une expertise technique aux entreprises inclusives

Le Programme d'innovation entreprenariale du DFID a été créé en 2010 pour apporter un soutien technique aux entreprises locales intégrant les populations pauvres. Des plateformes locales ont été créées dans cinq pays, dont trois pays d'Afrique : le Malawi, le Nigéria et la Zambie. Ensemble, ces trois plateformes ont apporté un soutien intensif à 58 entreprises, petites ou grandes. Les responsables de ces plateformes peuvent s'appuyer sur un réseau mondial pour identifier des experts techniques capables d'évaluer les voies d'accès au marché, de mettre en place des chaînes d'approvisionnement, de tester la fiabilité d'un modèle d'entreprise ou de gérer toutes sortes de difficultés que les entreprises peuvent rencontrer. Les enseignements tirés de ce processus sont disponibles sur le Practitioner Hub, grande communauté en ligne dédiée à l'intégration des populations pauvres dans l'économie. ◆

Source : www.businessinnovationfacility.org

Les microentreprises bénéficient principalement de services d'appui, de commercialisation et de communication fournis par des OSC et des agences de développement

Ces acteurs sont souvent bien implantés dans les communautés locales. Ils peuvent donc s'appuyer sur la confiance et les réseaux établis, tout en comprenant le point de vue des résidents. Les OSC et les agences de développement sont généralement des partenaires de choix pour présenter un nouveau service aux consommateurs à faible revenu ou renforcer les capacités des producteurs et des microentrepreneurs. Dans l'exemple présenté en introduction (collaboration de Mondelēz avec les producteurs de cacao ghanéens), les OSC ont assuré la création d'associations d'agriculteurs et l'élaboration de plans de développement communautaire.

Photo : Karen Smith, DFID BIF

Le Programme d'innovation entreprenariale du DFID appuie les activités de centaines de propriétaires et d'employés de petites entreprises.

Le logiciel SAP améliore la transparence entre les membres des coopératives et les entreprises agricoles

Les « coopératives virtuelles » de SAP améliorent la traçabilité et l'efficacité des chaînes d'approvisionnement agricoles impliquant de petits agriculteurs. Le concepteur allemand s'est associé à la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) pour appliquer son système aux chaînes de valeur de la noix de cajou et du karité au Ghana et au Burkina Faso. Ce système met les petits agriculteurs en relation avec les entreprises de transformation, les négociants en gros et les détaillants. À ce jour, il a permis la vente de près de 1 000 tonnes de produits, soit 12 000 transactions numériques enregistrées. Plus de 7 000 petits agriculteurs bénéficient d'une plus grande transparence et de délais de paiement raccourcis, et la chaîne d'approvisionnement est totalement transparente. ◆

Source : GIZ (2012) African Cashew initiative: cooperation with SAP

Photo : Christian Merz, SAP AG

L'aide apportée aux entrepreneurs locaux dans le cadre du soutien aux microentreprises favorise parfois l'émergence de modèles d'entreprise inclusive. EnterpriseWorks a ainsi formé les fondateurs de Toyola Énergie à la production de réchauds économes en énergie, ce qui leur a permis de créer leur propre entreprise. À ce jour, Toyola a vendu plus de 100 000 réchauds, économisé plus de 140 000 tonnes de CO_2 et emploie plus de 300 personnes vivant dans des communautés à faibles revenu.

Les entreprises inclusives peuvent créer des OSC soutenant les petites entreprises ou faciliter leur création

Créée en 2007 par L'Occitane en Provence, l'association Nord et Sud a renforcé les capacités de milliers de femmes vivant dans les régions rurales du Burkina Faso. Chargées de transformer les noix de karité en beurre, ces femmes ont bénéficié de formations sur la production de beurre de karité, la gestion générale des entreprises, la comptabilité et les normes du commerce équitable. De même, en Mauritanie, l'Association des producteurs laitiers de Tiviski aide les éleveurs à gérer leur bétail et à accéder aux services vétérinaires.

Les agences gouvernementales peuvent jouer un rôle dans la création de chaînes de valeur agricoles

Pour reprendre l'exemple de Mondelēz, le Ghana Cocoa Board a contribué à mettre en place l'expertise technique nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, en formant et en supervisant 17 agents de vulgarisation qui ont ensuite été chargés de renforcer les capacités des cultivateurs de cacao. L'Agence éthiopienne pour la transformation de l'agriculture soutient quant à elle le développement de la production nationale de pois chiches, contribuant ainsi à la réussite de l'initiative menée par la Fondation PepsiCo dans ce même domaine.

Les populations à faible revenu elles-mêmes jouent un rôle important dans les domaines de la logistique et des transactions

De nombreuses entreprises inclusives recrutent des franchisés et des prestataires de services issus des communautés dans lesquelles elles interviennent. Les investissements initiaux souvent nécessaires pour renforcer les capacités de ces résidents locaux portent rapidement leurs fruits en permettant une réduction des coûts, la mise en place de liens plus étroits avec les communautés locales et une meilleure connaissance de ces communautés. Les entreprises ToughStuff et Toyola produisent toutes deux des appareils économes en énergie destinés aux communautés à faible revenu. Elles ont mis en place un réseau de microentrepreneurs qui commercialisent leurs lampes solaires et leurs réchauds.

Les technologies mobiles et les TIC réduisent les coûts de mise en œuvre

Les applications de transfert d'argent par portable réduisent les coûts et les risques associés à ces opérations. Les services d'information par portable permettent de transmettre des offres et des informations sur les services aux consommateurs à faible revenu, de fournir des informations sur les prévisions météorologiques, les prix et les perspectives commerciales aux petits producteurs et d'informer les microentrepreneurs sur les promotions. L'initiative KACE (Kenya Agricultural Commodity Exchange) met en relation les agriculteurs et les acheteurs traditionnels, relayant des informations sur différents produits. e-Soko fournit des services similaires dans 16 pays d'Afrique.

Perspectives

Sur le terrain, le soutien à la mise en œuvre de modèles d'entreprise inclusive reste limité. Les coûts de transaction sont très élevés, souvent trop pour permettre la rentabilité des activités. La plupart du temps, les entreprises doivent s'appuyer sur les services d'OSC et d'agences de développement qui ont leurs propres objectifs et leurs propres normes opérationnelles, ce qui peut compliquer la coopération. La mise en place d'un soutien plus spécialisé aux entreprises pourrait faciliter sensiblement la mise en œuvre.

Les instituts de recherche doivent étudier les structures de gouvernance qui fonctionnent au sein des partenariats intersectoriels

Bien que les acteurs issus d'autres secteurs que le secteur privé apportent souvent des capacités essentielles, les partenariats intersectoriels peuvent accroître nettement la complexité et les coûts de gestion d'une entreprise. Les mécanismes de gouvernance sous-jacents sont par ailleurs mal compris. Il faut étudier plus avant les modalités de gouvernance de ces partenariats, afin de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Les gouvernements et les agences de développement doivent intégrer les entreprises inclusives dans les services existants de développement des entreprises

De nombreux gouvernements et agences de développement soutiennent déjà la création de MPME par le biais de services de développement des entreprises, composante classique des programmes de développement du secteur privé. Il faudrait élargir les services existants et inclure un soutien spécialisé au développement d'entreprises inclusives, en mettant l'accent sur les résultats sociaux et environnementaux.

Les OSC et les agences de développement peuvent favoriser l'émergence de prestataires de services locaux

Au lieu d'assurer elles-mêmes la prestation de services de mise en œuvre, les OSC et les agences de développement pourraient aider les intervenants locaux à fournir ces services sur une base indépendante et commerciale. Ces entreprises de services pourraient également être créées par des OSC qui proposent actuellement ces services, mais qui ont des difficultés à adapter leurs processus aux normes établies par les entreprises.

Les gouvernements peuvent faciliter la mise en œuvre en améliorant l'environnement économique général

L'amélioration des routes et des systèmes logistiques permettrait de réduire les coûts de transport et de faciliter l'accès aux communautés à faible revenu, en particulier dans les zones rurales. L'amélioration de l'enseignement général et professionnel allègerait la charge des entreprises en matière de sensibilisation et de renforcement des capacités.

Les technologies mobiles des TIC réservent bien d'autres possibilités de soutien spécialisé

Les systèmes de gestion d'entrepôts et de comptabilité des petites entreprises pourraient ainsi s'intégrer dans les systèmes d'information et de communication des grandes entreprises. La mise à disposition de nouvelles solutions d'information et de communication pourrait aider les petites entreprises à gérer leurs stocks, à superviser leurs flux de marchandises et de capitaux, à planifier plus efficacement leurs activités et à échanger des informations entre elles.

ENTRETIEN

Gerry Van Den Houten

Directeur du développement, SABMiller Afrique

Photo : Gerry Van Den Houten

SABMiller est le deuxième brasseur mondial. L'entreprise soutient 100 000 emplois agricoles directs dans toute l'Afrique, notamment des dizaines de milliers de petits agriculteurs dans des pays tels que le Zimbabwe, l'Ouganda, le Mozambique ou la Tanzanie.

Comment organisez-vous la logistique et les transactions avec vos petits fournisseurs ?

Par nature, il n'est pas facile pour une entreprise formelle comme SABMiller de travailler avec des fournisseurs issus du secteur informel. Il est impossible de gérer la collaboration à distance : il faut être présent sur le terrain en permanence. Après quelques ajustements, nous avons donc mis en place un modèle de « réseau en étoile ». Les détails varient d'un endroit à l'autre, mais le principe reste le même : le système s'articule autour d'une grande exploitation, qui travaille généralement avec près d'une centaine de petits agriculteurs. Cette grande exploitation joue le rôle d'intermédiaire entre nous et les petits producteurs. Dans certaines régions, il n'existe pas de grande exploitation. Nous devons alors identifier un « agriculteur référent », généralement avec l'aide d'un prestataire de services agricoles spécialisé.

> *« Dans certaines régions, il n'existe pas de grande exploitation. Nous devons alors identifier un 'agriculteur référent', généralement avec l'aide d'un prestataire de services agricoles spécialisé. »*

Proposez-vous des formations et de l'aide aux petits agriculteurs

Souhaitant poursuivre sa collaboration avec nous, la grande exploitation propose des formations et de l'aide aux petits agriculteurs afin d'accroître les rendements, de tester de nouvelles variétés, etc.

Participez-vous également au financement des petits agriculteurs

Sur le plan des transactions, nous travaillons principalement avec des banques commerciales. En tant que grand groupe, nous avons plus de poids que les petits agriculteurs individuels. Nous pouvons donc obtenir de meilleures conditions de prêts et de crédit en leur faveur. Notre contribution ne va cependant pas plus loin,car le financement n'est pas au cœur de notre métier. ◆

6

Développement d'écosystèmes d'entreprises inclusives

Comme le montrent les chapitres précédents, il existe déjà de nombreux soutiens pour les entreprises et les entrepreneurs africains qui souhaitent s'aventurer sur des marchés à faible revenu ou créer des entreprises inclusives. Au moment où l'approche entreprenariale inclusive gagne du terrain, des initiatives locales d'appui viennent compléter le soutien apporté par les acteurs internationaux. Le moment est venu pour les entreprises et les entrepreneurs de saisir les possibilités qui se dégagent et de créer des entreprises rentables favorisant l'accès aux revenus, aux biens et aux services, ainsi que le choix.

De plus, il existe aujourd'hui des disparités dans le soutien aux entreprises inclusives. Il reste beaucoup à faire pour aider les entreprises inclusives à se développer et à renforcer leur impact. Les services de transfert d'argent par portable de M-Pesa incarnent l'émergence de modèles d'entreprise inclusive en Afrique. Pourtant, comme le montre l'étude de cas n° 6, ce succès n'a pas encore été reproduit en Afrique du Sud. Les différences entre les écosystèmes d'entreprises inclusives de chaque pays semblent.

Les initiatives de développement d'écosystèmes permettent de générer le tissu social nécessaire pour coordonner les différents acteurs d'un écosystème d'entreprises inclusives. En s'appuyant sur ses capacités distinctives, chaque type d'acteur peut contribuer à rendre les écosystèmes plus propices à la réussite des activités commerciales. La seconde partie de ce chapitre fournit des recommandations en vue d'actions concrètes.

Femme libérienne arrosant ses cultures. Le développement d'un écosystème d'entreprises inclusives lui a permis d'augmenter sensiblement ses rendements agricoles.

Photo : Jake Lyell/BRAC

Étude de cas : **M-Pesa**

M-Pesa au Kenya et en Afrique du Sud

M-Pesa est un système de transfert d'argent par portable. Grand opérateur de réseau mobile au Kenya, Safaricom a mis au point et lancé la technologie M-Pesa en 2007, avec le soutien financier de Vodafone Group Plc. et du ministère britannique du Développement international (DFID). Ce service s'est rapidement imposé sur le marché des services financiers du pays, atteignant 15 millions d'abonnés en 2011. Des variantes de M-Pesa ont ensuite été lancées avec succès en Tanzanie et en Afghanistan.

Pourtant, M-Pesa n'a pas rencontré le même succès en Afrique du Sud. Vodafone a introduit le système dans le pays en 2010, en partenariat avec Nedbank, une institution financière bien établie. La différence entre les deux pays est en partie imputable à la divergence des environnements réglementaires. La réglementation sud-africaine et bien plus contraignante que celle du Kenya en ce qui concerne l'inscription des clients et la validation des distributeurs. Le système M-Pesa est uniquement disponible dans une petite centaine de magasins Vodacom et d'agences ou de distributeurs Nedbank en Afrique du Sud, alors que les services sont quasiment universels au Kenya, grâce à un réseau de dizaines de milliers de commerçants informels. Il est donc difficile d'accès pour la plupart des communautés à faible revenu, en particulier dans les zones rurales.

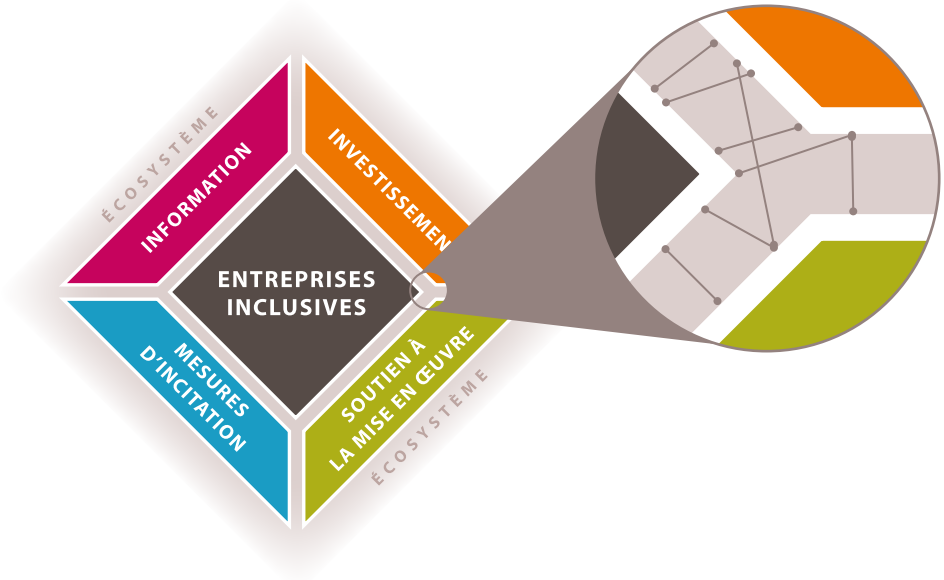
Photo : M-Pesa

Grâce à des mesures incitatives destinées aux clients de M-Pesa, parmi lesquelles un service client performant et du temps de communication gratuit, Safaricom affirme son image de marque et étoffe son marché.

De plus, en raison du taux de criminalité élevé en Afrique du Sud, les commerçants informels sont moins enclins à jouer le rôle d'agences de dépôt ou de bureau de retrait d'argent, car ils deviendraient la cible de criminels. Contrairement à la version kényane, la version sud-africaine de M-Pesa n'a par ailleurs bénéficié d'aucun financement ou soutien extérieur, laissant peu de place à l'expérimentation et à l'ajustement aux conditions et aux besoins locaux.

À la fin de l'année 2012, M-Pesa comptait seulement 1,2 million d'abonnés en Afrique du Sud, où 12 millions de personnes n'auraient actuellement pas accès aux services bancaires formels.

ILLUSTRATION 19 :
Les écosystèmes d'entreprises inclusives s'appuient sur le tissu social



Les initiatives de développement d'écosystèmes renforcent le tissu social

La plupart des experts estiment que la coordination est le principal critère permettant l'émergence d'écosystèmes d'entreprises inclusives. Chacune des quatre fonctions d'appui doit être présente pour favoriser l'émergence de modèles d'entreprise inclusive. Si ces fonctions sont développées en parallèle, les acteurs doivent assurer leur coordination. Ce processus étant coûteux, certains acteurs doivent donc être chargés d'assembler les différentes pièces du puzzle. Conscients de cette nécessité, les partenaires au développement cherchant à développer des marchés inclusifs ont commencé à investir dans le développement de ces fonctions de coordination.

Photo : Ashden Awards

Lighting Africa appuie les activités de développement de marché d'entreprises telles que Barefoot Power, dans l'intérêt des entrepreneurs comme des consommateurs.

Parmi les initiatives de développement d'écosystèmes d'entreprises inclusives mises en place ces dernières années, certaines ont connu un franc succès. Ces initiatives sont le fruit de nombreuses années de recherche et d'expérience dans le développement d'écosystèmes intégrant les populations pauvres, à commencer par l'approche M4P (Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres) et les approches axées sur la chaîne de valeur[93]. Le tableau 11 présente trois initiatives de ce type dans différents secteurs et pays.

- **L'Initiative de renforcement du secteur financier kényan (FSD)** vise à améliorer l'accès aux services financiers, notamment pour les populations à faible revenu. En collaboration avec des institutions gouvernementales, des banques, des IMF, des prestataires de services financiers informels et des établissements de recherche et d'éducation, elle a permis d'améliorer le taux d'intégration des marchés formels et semi-formels, qui est passé de 26% en 2006 à 40% en 2009.

- Au Ghana et au Kenya, l'initiative « **Lighting Africa** » améliore les conditions de marché des produits d'éclairage en proposant un label de qualité, une base de données des fournisseurs et des prestataires de services, un soutien technique aux entreprises membres, ainsi que des résultats de recherche et des échanges et concertations sur les politiques. Plus de 2 500 entreprises sont inscrites sur le site Internet. En avril 2012, 2.5 millions d'Africains avaient reçu des produits d'éclairage et 19 millions de personnes avaient bénéficié de campagnes d'éducation des consommateurs.

- Présente dans six pays d'Afrique, **l'initiative COMPACI** (Competitive African Cotton Initiative) rapproche les petits producteurs de coton, les coopératives, les entreprises agricoles et textiles, les partenaires au développement, les OSC et les gouvernements afin de mettre en place des chaînes de valeur durables. Cette initiative soutien 2,4 millions d'habitants d'Afrique subsaharienne, dont certains ont vu leur revenu net augmenter de 45% grâce à la seule production de coton.

Chacune des trois initiatives a réussi à mettre en place des écosystèmes d'entreprises inclusives, permettant ainsi à de nombreuses personnes à faible revenu d'intégrer de grandes chaînes de valeur en tant que producteurs, consommateurs, employés ou entrepreneurs. Le tableau ci-dessous récapitule les activités de chaque initiative selon la logique de le diamant de l'écosystème d'entreprises inclusives. Malgré des différences fondamentales, les initiatives présentent quelques caractéristiques communes.

Chacune des trois initiatives est strictement inspirée d'éléments probants. La conception globale des initiatives et leurs activités individuelles sont basées sur des recherches de terrain portant sur la situation du marché et les déficits structurels existants. Les informations sont rendues publiques par le biais de bases de données en ligne ou codifiées en tant que normes de qualité. La base de données Lighting Africa regroupe ainsi 3 000 fournisseurs membres. FSD publie ses enquêtes FinAccess. COMPACI a créé une norme de production durable basée sur ses recherches concernant les bonnes pratiques.

D'après ces éléments, les initiatives **soutiennent l'élaboration de politiques par le biais de l'information et de la participation des parties prenantes**. Les initiatives étudiées collaborent activement avec les décideurs, à différents niveaux. FSD travaille avec les ministères et les organismes de réglementation au Kenya. Placée sous l'égide du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), l'initiative COMPACI cherche à influencer les stratégies dans le secteur du coton. Enfin, Lighting Africa a conduit le conseil exécutif du Mécanisme pour un Développement Propre à revoir sa méthode de calcul des réductions d'émissions liées à l'éclairage propre hors réseau afin de l'aligner sur son cadre d'assurance qualité.

Les financements sont principalement affectés à la recherche et au développement de projets. Cette catégorie comprend également l'élaboration de modèles de financement innovants. Lighting Africa a créé un mécanisme de financement du commerce et un autre destiné aux importateurs et aux distributeurs. COMPACI propose des microprêts aux petits agriculteurs afin de les aider à adopter des pratiques durables. Les initiatives étudiées n'accordent aucun prêt ni subvention pouvant concurrencer le marché commercial du crédit. Elles se contentent de faciliter l'accès au crédit, notamment en améliorant la crédibilité des entreprises par le biais de normes sectorielles, comme c'est le cas pour Lighting Africa.

Les initiatives de développement d'écosystèmes se caractérisent par leur **capacité à mettre en place de nouveaux intermédiaires ou à renforcer les capacités de soutien à la mise en œuvre des organisations existantes**. L'Initiative de renforcement du secteur financier kényan a aidé une compagnie d'assurance à élaborer un produit d'assurance du bétail et des institutions de microfinance à obtenir le statut de banques. Elle a également renforcé les capacités d'intermédiaires tels que MicroSave, qui propose des formations sur les produits de microépargne. L'initiative « Lighting Africa » a mis en place une plateforme d'information et une procédure d'assurance-qualité. Elle forme les IMF à proposer des produits de microfinance pour financer l'achat d'éclairages. Dans le cadre de son label, COMPACI demande à ses partenaires de fournir aux producteurs les formations et les ressources dont ils ont besoin pour garantir la durabilité de leurs activités.

Chacune des trois initiatives a obtenu des résultats impressionnants en adoptant une approche globale. En seulement quelques années, toutes ont changé la vie de millions de ménages à faible revenu, dépassant leurs objectifs bien avant les échéances prévues. Elles prouvent ainsi que la mise en place d'écosystèmes d'appui peut favoriser l'émergence et le développement de modèles d'entreprise inclusive et promouvoir une croissance économique inclusive en ouvrant les possibilités de revenu, d'emploi et de consommation à un grand nombre de personnes.

Les initiatives de développement d'écosystèmes constituent de toute évidence un modèle prometteur pour générer le tissu social assurant la cohésion des écosystèmes d'entreprises inclusives.

TABLEAU 3:
Comparaison de trois initiatives de développement d'écosystèmes

	Initiative de renforcement du secteur financier kényan
SECTEUR	Services financiers
PAYS	Kenya
ANNÉE DE LANCEMENT	2005
DESCRIPTION	Fonds indépendant ayant pour objectif de soutenir le développement des marchés financiers kényans et d'accroître l'intégration financière. Ce fonds travaille en partenariat avec un réseau de 60 intervenants issus de différents secteurs.
SOUTIENS EXTÉRIEURS	• Gouvernement kényan • Partenaires au développement (AFD, DFID, SIDA, Banque mondiale et Fondation Bill et Melinda Gates)
MESURES D'INCITATION	• Conseils au gouvernement kényan en vue de l'amélioration de l'environnement réglementaire du pays ; transmission d'informations et organisation de consultations multipartites. • Commande d'une analyse approfondie des options politiques et aide à la Banque centrale du Kenya concernant l'ouverture des circuits bancaires aux agents non bancaires. Présentation de ces activités lors d'un atelier avec les parties prenantes. • Soutien à la création de l'Organisme de contrôle des associations SACCO (SASRA), formalisation des Coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) semi-formelles. • Conseils en vue de l'adoption d'une réglementation permettant la création et la supervision d'agences d'évaluation du crédit.
INFORMATION	• Réalisation d'enquêtes FinAccess. Le volet consacré à la demande examine l'état de l'intégration financière et les tendances envisagées. Le volet consacré à l'offre examine chaque année la couverture géographique et la taille du marché des sous-secteurs de services financiers.
INVESTISSEMENT	• Financement de projets et de travaux de recherche. • Partenariats avec des banques en vue du développement de produits de financement de la chaîne d'approvisionnement destinés aux PME.
SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE	• Assistance technique au développement de produits, par exemple un produit d'assurance du bétail. • Aide aux institutions souhaitant obtenir le statut de banques. • Renforcement des capacités d'intermédiaires tels que MicroSave, qui propose des formations et de l'aide dans le secteur de la microfinance ; partenariats avec des prestataires de services tels que les banques d'affaires ou les organisations communautaires. • Développement des connaissances financières par le biais du Partenariat pour l'éducation financière et la protection des consommateurs (FEPP).
RÉSULTATS	• Augmentation du taux d'intégration des marchés formels et semi-formels, qui est passé de 26% en 2006 à 40% en 2009. • La part de la population totalement exclue du secteur financier est plus faible au Kenya que dans tout autre pays d'Afrique, à l'exception de l'Afrique du Sud.
SOURCES	Site Web du FSD (www.fsdkenya.org) et rapports annuels.

Lighting Africa (LA)	Initiative COMPACI (Competitive African Cotton Initiative)
Énergie	Agriculture
Kenya et Ghana ; élargissement en cours vers la Tanzanie, l'Éthiopie, le Sénégal et le Mali	Six pays d'Afrique subsaharienne
2005	2008
Cette initiative mobilise le secteur privé afin de créer un marché durable pour les systèmes d'éclairage hors réseau sûrs, abordables et modernes en Afrique.	Cette initiative aide les petits producteurs de coton africains à adopter des pratiques durables afin d'améliorer leur situation économique. Les entreprises qui achètent du coton africain s'acquittent d'un droit de licence pour pouvoir utiliser le label.
IFC et Banque mondiale	Fondation Aid by Trade, BMZ et Fondation Bill et Melinda Gates
• Identification des obstacles politiques et réglementaires aux solutions d'éclairage hors réseau dans huit pays et recommandation concernant la mise en place de politiques compensatoires. Discussion des résultats avec les principaux acteurs du gouvernement et d'autres secteurs, ayant conduit deux pays à réviser leurs politiques concernant l'éclairage moderne hors réseau. • Partenariats directs avec les gouvernements de quatre pays africains en vue de l'intégration de l'éclairage hors réseau dans les programmes relatifs à l'énergie et à l'électrification rurale. • Activités de sensibilisation ayant conduit le conseil exécutif du Mécanisme pour un Développement Propre à revoir sa méthode de calcul des réductions d'émissions liées à l'éclairage propre hors réseau afin de l'aligner sur le cadre d'assurance qualité de Lighting Africa.	• Placée sous l'égide du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA), l'initiative COMPACI conseille les gouvernements africains sur la réduction de la pauvreté par le biais du développement agricole dans le secteur du coton.
• Réalisation d'études de marché, analyse des réseaux de distribution et évaluation des tendances du marché afin d'aider les intervenants à prendre des décisions éclairées. • Plateforme en ligne permettant de promouvoir des services et d'identifier des perspectives commerciales.	• Suivi et évaluation du projet assurés par un institut de recherche indépendant, au moyen de réunions de consommateurs et d'études quantitatives au sein de la chaîne d'approvisionnement.
• Création d'un mécanisme de financement du commerce visant à accroître les capacités de production. • Création d'un mécanisme de financement permettant aux importateurs et aux distributeurs de bénéficier d'un approvisionnement régulier et durable afin de répondre à la demande croissante.	• Octroi de microprêts aux petits agriculteurs afin de financer le lancement de la production. • Investissement en faveur du renforcement des institutions régionales de vérification.
• Création d'un label de qualité attestant de la vérification indépendante de la qualité et des performances d'un produit. Collaboration avec le laboratoire de l'Université de Nairobi, organisation de formations sur l'analyse des produits, l'évaluation de la qualité et l'interprétation des résultats obtenus. Création d'un centre d'analyse à bas coût chargé des examens initiaux à Dakar au Sénégal. • Soutien aux entreprises membres à titre payant. Les membres bénéficient de conseils sur la conception des produits, d'un accès aux essais périodiques sur le terrain, du renforcement de leurs capacités techniques, de possibilités de relations B2B et de services de mise en relation avec les distributeurs locaux. • Organisation de formations destinées aux IMF concernant les possibilités de prêts à la consommation. Les références de qualité mises en place par Lighting Africa sont un gage de sécurité pour les IMF. • Organisation de campagnes d'éducation des consommateurs au Kenya et au Ghana. Au total, 1 000 forums villageois se sont tenus à ce jour.	• Gestion et commercialisation du célèbre label rouge « Cotton made in Africa ». • Les sociétés cotonnières s'engagent à fournir aux producteurs les formations et les ressources dont ils ont besoin pour adopter des pratiques durables. • Des organismes tiers (actuellement EcoCert et AfriCert) contrôlent les producteurs et les sociétés cotonnières, qui sont conjointement responsables du respect des exigences CmiA. • Mise en relation avec un réseau de filatures et de fabricants de textiles afin de permettre aux distributeurs partenaires d'accéder au coton dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.
• Plus de 2 500 entreprises sont inscrites sur le site Internet. • En avril 2012, 2,5 millions d'Africains avaient reçu des produits d'éclairage. • 19 millions de personnes avaient bénéficié de campagnes d'éducation des consommateurs. • 7 IMF proposent des microprêts qui permettent aux consommateurs d'acheter des produits d'éclairage hors réseau répondant aux critères de qualité de Lighting Africa. Au Kenya, les consommateurs ont reçu 411 000 dollars de financements et de prêts pour acheter des lampes solaires.	• COMPACI fait état d'une augmentation exponentielle du nombre de producteurs membres et de la production de graines de coton, alors que les prix sont au plus haut. • Cette initiative soutien 2,4 millions d'habitants d'Afrique subsaharienne, dont certains ont vu leur revenu net augmenter de 45% grâce à la seule production de coton. • La part de financement du secteur privé devrait passer d'un tiers au début de l'initiative à 50% d'ici 2015.
Site Web de Lighting Africa (www.lightingafrica.org) et rapports annuels.	Site Web de COMPACI (www.compaci.org).

ENTRETIEN

Gerhard Coetzee

Responsable des services bancaires inclusifs chez Absa Bank et directeur du centre de microfinance de l'Université de Pretoria

Photo : Gerhard Coetzee

Absa Group Limited (Absa) est l'un des principaux groupes de services financiers d'Afrique du Sud. Absa est une filiale de Barclays Bank, qui détient 55,5% du groupe. Elle propose une large gamme de services bancaires, accessibles notamment aux clients à faible revenu.

Selon vous, quelles sont les lacunes au sein de l'environnement d'appui ?

Aux niveaux réglementaire et politique, il faut simplifier le processus. Il y a près de 150 étapes à respecter pour pouvoir sous-traiter des activités à une petite entreprise. Au niveau sectoriel, il faut mettre en place des formations et un soutien éducatif appropriés. La plupart des grandes entreprises s'en sortent par l'innovation et l'investissement, mais les PME inclusives n'ont pas cette capacité. Il est extrêmement important d'élaborer des supports permettant de convaincre les entreprises de la nécessité d'être inclusives, notamment grâce aux études de cas et aux mesures d'incitation. Une petite subvention peut être décisive même pour une grande entreprise comme Absa, car elle m'aide à convaincre ma hiérarchie d'investir en faveur de l'intégration des populations pauvres. Je n'entre pas directement en concurrence avec des modèles bien plus rentables. Je crée un exemple et, s'il fonctionne, je dispose dès lors des arguments nécessaires pour entrer en concurrence.

> *« Les mesures d'incitation sont primordiales. Un prêt modeste peut s'avérer décisif, même pour une grande entreprise. »*

Au niveau des clients, l'information et l'éducation sont cruciales.

Quelles sont les pratiques propices à l'émergence d'écosystèmes d'appui ?

Les entreprises doivent chercher activement de l'aide. Equity Bank, par exemple, a toujours utilisé les subventions de manière intelligente pour développer de nouvelles perspectives commerciales. Avant de mettre en place son système mobile, la banque a soumis le projet à la Fondation Bill et Melinda Gates, qui s'intéressait déjà au sujet. Les entreprises doivent définir clairement leurs besoins avant de faire appel au système d'appui.

Quelles sont les points à améliorer pour renforcer le soutien ?

Les entreprises doivent s'ouvrir au partage d'informations afin de se soutenir mutuellement. Les intermédiaires peuvent faciliter ce processus. Aujourd'hui, les entreprises accordent trop d'importance à la compétition et pas assez à la coopération, pourtant nécessaire à l'émergence de modèles et d'écosystèmes d'entreprises inclusives. Les intermédiaires peuvent favoriser un climat de coopération en présentant des études de cas ou en accueillant des forums de partage d'expériences. ◆

Chacun peut apporter sa contribution

La mise en place d'écosystèmes d'entreprises inclusives est une tâche complexe, qui favorise la création durable d'emplois, la croissance et l'amélioration des conditions de vie au sein des communautés à faible revenu. Quatre fonctions d'appui semblent indispensables à la réussite des modèles d'entreprise inclusive : l'information, les mesures d'incitation, l'investissement et le soutien à la mise en œuvre. Le tableau 12 récapitule les perspectives identifiées dans les précédents chapitres, et ce pour chaque acteur. L'émergence d'écosystèmes d'entreprises inclusives en Afrique dépend du dynamisme commercial et des solutions innovantes mises en place par tous les acteurs de la société, pas seulement les entreprises.

Les entreprises et les entrepreneurs qui font avancer les modèles d'entreprise inclusive doivent également façonner et piloter le développement d'écosystèmes d'appui. Pour ce faire, ils peuvent :

- **Exposer leurs propres difficultés.** L'environnement d'appui doit en effet répondre aux besoins réels des entrepreneurs et des entreprises. Un dialogue ouvert sur les difficultés et les échecs, les éléments favorables et les réussites favorise l'émergence d'une culture d'apprentissage et fournit des informations essentielles aux organismes d'appui.

- **Diriger les activités de soutien** au lieu d'y adhérer passivement. Même si ce danger guette avant tout les start-ups et les entreprises sociales, les grandes entreprises elles-mêmes peuvent voir leurs décisions influencées par les priorités et programmes des organismes d'appui. Pour pouvoir durer, les entreprises doivent cependant être rentables et apporter une réelle valeur ajoutée. Les entreprises et les entrepreneurs ont donc tout intérêt à anticiper le soutien spécifique dont ils ont besoin.

- **Engager le dialogue avec les gouvernements** et les autres organismes d'appui afin de mettre au point ensemble des solutions efficaces. Les propriétaires d'entreprises inclusives sont les seuls à savoir si une politique ou un programme d'appui peut réellement les aider ou s'il risque de créer des distorsions indésirables au sein du marché. En participant à l'élaboration de solutions, ils appliquent directement leurs connaissances approfondies à la mise en place d'écosystèmes d'entreprises inclusives.

En fait, les entreprises et les entrepreneurs doivent devenir les initiateurs de l'écosystème, non seulement en élaborant des modèles d'entreprise innovants, mais également en orchestrant et en façonnant l'écosystème qui les entoure.

TABLEAU 4:

Perspectives de contribution à l'émergence d'écosystèmes pour chaque acteur et chaque fonction

Catégorie d'acteur	Information	Mesures d'incitation	Investissement	Soutien à la mise en œuvre
Entreprises	• Proposer des études spécialisées sur le marché à faible revenu. • Développer et mettre en place des applications mobiles pour la collecte de données. • Promouvoir le modèle inclusif.	• Mettre en place des mesures d'incitation internes afin de définir les orientations et de favoriser la collaboration avec le marché informel (politiques d'approvisionnement, etc.). • Mettre en place des normes récompensant les pratiques inclusives.	• Créer des fonds d'investissement en faveur des entreprises inclusives.	• Créer des microentreprises et des petites entreprises proposant des services d'appui. • Développer des systèmes d'information et de communication facilitant les transactions avec les communautés à faible revenu.
Gouvernements	• Permettre au secteur privé d'accéder aux données relatives au marché (enquêtes auprès des ménages, etc.). • Encourager les instituts de recherche publics à collaborer avec le secteur privé (agriculture). • Créer des systèmes de prix récompensant les entreprises inclusives.	• Créer un environnement favorable grâce à des politiques favorisant les modèles inclusifs. Utiliser des « subventions ciblées » pour créer de nouveaux marchés. • Jouer le rôle d'acheteurs de référence pour les entreprises (« achats ouverts à tous ») et renforcer les capacités des fournisseurs. Encourager la création d'entreprises inclusives en sous-traitant certains services (collecte des déchets). • Accompagner les approches inclusives du secteur privé.	• Créer des fonds de garantie permettant d'atténuer les risques pour les investisseurs et d'orienter plus de capitaux vers les entreprises inclusives.	• Créer des cadres permettant aux agences publiques, notamment aux services de vulgarisation, de collaborer avec le secteur privé.
Partenaires au développement	• Financer des études de marché, et le développement de modèles et d'écosystèmes d'entreprises inclusives. • Soutenir le développement des services de recherche et de conseil locaux.	• Jouer le rôle d'acheteurs de référence pour les entreprises (« achats ouverts à tous ») et renforcer les capacités des fournisseurs. • Financer et faciliter des plateformes d'action collective (normes ou investissements dans les infrastructures de marché). • Soutenir l'émergence de modèles inclusifs avec un soutien technique et stratégique. • Soutenir le développement des organes locaux de suivi et de certification.	• Mettre en place des intermédiaires locaux (pépinières d'entreprises, fonds de capital-risque).	• Aider les entrepreneurs à créer des services d'appui (entreprises locales de marketing ou de logistique).
OSC	• Renforcer les capacités des entrepreneurs locaux afin de favoriser les services d'étude de marché. • Favoriser la conduite d'études de marché dans les communautés à faible revenu.	• Soutenir le développement et la mise en œuvre des systèmes de normalisation et de certification.	• Aider les microentreprises et les petites entreprises à absorber les investissements.	• Aider les entrepreneurs à créer des services d'appui (entreprises locales de marketing ou de logistique).
Établissements de recherche	• Développer un savoir-faire local sur le fonctionnement des entreprises inclusives et le soutien des acteurs. • Diffuser les bonnes pratiques en matière d'entreprenariat et d'intégration des populations pauvres ; proposer des formations aux cadres. • Collaborer avec les entreprises inclusives (évaluation des performances, etc.).	• Élaborer de meilleures méthodes permettant de mesurer l'intégration et de cibler les mesures d'incitation.	• Aider les entreprises inclusives à mesurer leur impact social.	• Faire connaître les mécanismes de gouvernance qui fonctionnent au sein des partenariats intersectoriels.
Intermédiaires	• Promouvoir l'émergence de modèles inclusifs. • Créer des plateformes permettant aux entreprises de partager les coûts de recherche.	• Mettre en place des groupes de pression pour militer en faveur de politiques favorisant l'émergence de modèles inclusifs. • Créer des plateformes multipartites afin de faciliter la standardisation des labels.	• Orienter les capitaux patients vers les entreprises inclusives.	• Améliorer la transparence des services existants.

De nouvelles pistes pour agir

Pour faire progresser l'approche entreprenariale inclusive, tous les acteurs doivent faire preuve d'innovation et d'esprit d'entreprise, et mobiliser les capacités de millions de jeunes Africains qui sont des moteurs potentiels du modèle d'entreprise inclusive. La réussite des initiatives de développement d'écosystèmes d'entreprises inclusives montre que la coordination peut porter rapidement ses fruits. L'octroi de financements et le partage des informations sont indispensables à la mise en place de ce « tissu social ». Les enseignements acquis débouchent sur des recommandations complémentaires :

- **De nouvelles initiatives de développement d'écosystèmes** doivent voir le jour aux niveaux national et régional afin de favoriser la création de marchés ouverts à tous et l'émergence de modèles d'entreprise inclusive. Ces initiatives doivent coordonner les différents acteurs impliqués dans la création de nouveaux marchés et apporter un soutien direct aux entrepreneurs et aux entreprises qui font avancer les modèles d'entreprise inclusive.

- **Des instruments financiers** capables de soutenir les initiatives de développement d'écosystèmes doivent être créés aux niveaux national et régional. Ces instruments n'ont pas vocation à financer directement les entreprises inclusives, mais à fournir les ressources nécessaires pour coordonner, influencer et financer la création d'écosystèmes d'entreprises inclusives sur une grande échelle. Il peut notamment s'agir de pépinières d'entreprises inclusives, d'initiatives de recherche, de fonds d'investissement et de SDE.

- **Des centres d'excellence** pour les entreprises et les marchés inclusifs peuvent renforcer et partager les connaissances sur cette approche entreprenariale aux niveaux national et régional. Ces centres d'excellence peuvent notamment mener des recherches complémentaires sur les initiatives de développement d'écosystèmes existantes, recenser les approches efficaces, favoriser et coordonner de nouvelles initiatives.

Le cadre post-OMD demandera au secteur privé de contribuer aux objectifs de développement, notamment en mettant en exergue les cœurs de métier. En l'absence d'écosystème propice à l'intégration, les entreprises auront cependant des difficultés à répondre à cette attente. Tous les acteurs de la société ont donc un rôle à jouer dans la création des conditions favorables aux entreprises inclusives. Ils pourront ainsi révéler l'une des plus grandes richesses de l'Afrique : sa population jeune et en pleine croissance.

Photo © Adam Rogers/UNICEF

Annexes

Notes de fin de document

1 Ces données sont expliquées dans les publications suivantes : PNUD (2008). Creating Value for All ; PNUD (2010). The MDGs : Everyone's Business.

2 Les exemples tirés du recueil de cas de l'initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » ne sont pas expliqués individuellement ni cités dans les notes de bas de page. Des résumés de ces études de cas se trouvent en annexe de ce rapport.

3 Site Web du groupe Equity Bank : www.equitybankgroup.com

4 Voir l'entretien dans le chapitre « Soutien à la mise en œuvre ».

5 Site Web de l'initiative GIM : www.growinginclusivemarkets.org

6 Adapté de : Christina Gradl et Beth Jenkins (2011). Tackling Barriers to Scale – From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems.

7 BAD, OCDE, PNUD et CEA (2012). Perspectives économiques en Afrique 2012.

8 ibid.

9 FMI (2012). Perspectives de l'économie mondiale 2012.

10 BAD, OCDE, PNUD et CEA (2012). Perspectives économiques en Afrique 2012.

11 McKinsey Global Institute (2010). Lions on the move – The progress and potential of African economies.

12 Ces estimations se basent sur des enquêtes auprès des ménages dans 22 pays. Voir IFC et WRI. (2007). The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.

13 BAD, OCDE, PNUD et CEA (2012). Perspectives économiques en Afrique 2012 : promouvoir l'emploi des jeunes.

14 ibid.

15 PNUD (2012). Rapport sur le développement humain en Afrique 2012 – Vers une sécurité alimentaire durable.

16 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA) et Programme Alimentaire Mondial (PAM) (2012). L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012.

17 IGME (2010). Niveaux et tendances de la mortalité infantile.

18 Banque mondiale (2011). Africa Development Indicators Factoids 2011 – Ten Facts about Sub-Saharan Africa Compared with the World.

19 McKinsey Global Institute (2012). Africa at work – Job creation and inclusive growth.

20 ibid.

21 Nations Unies (2011). Regional Overview : Youth in Africa.

22 UNESCO (2010). Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous 2010.

23 Institut de statistique de l'UNESCO. (2010). L'alphabétisme des adultes et des jeunes : tendances globales sur la parité entre les sexes. Fiche d'info ISU, n°3, septembre 2010.

24 UNESCO (2010). Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous 2010.

25 Données sur l'énergie de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (2009). Scaling Up Renewable Energy In Africa. 12e session ordinaire des chefs d'État et de gouvernements de l'Union africaine : Addis Ababa, Éthiopie. Données sur l'eau et l'assainissement de la BAD, la Commission de l'Union africaine, le PNUD et la CEA (2012). Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

26 WRI et IFC (2008). The Next 4 Billion. Toutes les données concernant les niveaux de revenu proviennent de la base de données PovCal de la Banque mondiale. http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/index.htm

27 Banque mondiale (2011). Rapport mondial sur le Développement 2012.

28 Les exemples tirés du recueil de cas de l'initiative Entreprendre au bénéfice de tous ne sont pas expliqués individuellement ni cités dans les notes de bas de page. Des résumés de ces études de cas se trouvent en annexe de ce rapport.

29 Site Web du groupe Equity Bank : www.equitybankgroup.com

30 Voir l'entretien dans le chapitre « Soutien à la mise en œuvre ».

31 Voir la base de données en ligne des études de cas de l'initiative à l'adresse www.growinginclusivemarkets.org

32 BOP Learning Lab Afrique du Sud (2008). Low Income does not mean no income (fiche d'information).

33 ODI (2012). Post-2015 Millennium Development Goals – What role for business?

34 Adapté de : Christina Gradl et Beth Jenkins (2011). Tackling Barriers to Scale – From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems.

35 Les 400 exemples ont été trouvés suite à une recherche documentaire exhaustive.

36 C.K. Prahalad et Stuart Hart (2001). The Fortune at the Bottom of the Pyramid ; C.K. Prahalad (2004). The Fortune at the Bottom of the Pyramid.

37 Rapport mondial sur le Développement (2008). L'agriculture au service du développement. Washington, D.C. : Banque mondiale.

38 ibid.

39 WRI et IFC (2008). The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.

40 La Fondation Bill et Melinda Gates et la Banque mondiale (2012). Financial Inclusion in sub-Saharan Africa. Findex Notes n° 04.

41 Roland Berger Strategy Consultants (2012). Global Topics : Inside Africa.

42 Basé sur des chiffres d'USAid.

43 D'après les chiffres fournis par le ministère de la Santé publique et de l'assainissement du Kenya. www.publichealth.go.ke/

44 Enrico Calandro, Allison Gillwald, Mpho Moyo et Christoph Stork (2010). Comparative ICT Sector Performance Review 2009/2010. Le Cap : Research ICT Africa.

45 Union internationale des télécommunications. www.itu.org

46 ibid.

47 DBSA (2011). Doing business in post-conflict and fragile states : Challenges and risks. Division de la planification du développement, Document de travail n°23.

48 WRI et IFC. (2007). The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid.

49 Site Web des Financial Diaries : www.financialdiaries.com

50 Banque mondiale. (2012). Doing Business 2013 : Entreprendre dans un monde plus transparent.

51 CG AD (2009). Africa's Private Sector : What's Wrong with the Business Environment and What to Do About It.

52 DBSA (2011). Doing business in post-conflict and fragile states : Challenges and risks. Division de la planification du développement, Document de travail n°23.

53 PNUD et État de droit de l'ONU, Commission pour la démarginalisation des pauvres par le droit (2008). Making the Law Work for Everyone.

54 McKinsey Global Institute (2012) Africa at work – Job creation and inclusive growth.

55 OIT (2009). The informal economy in Africa : Promoting transition to formality : Challenges and strategies.

56 CEA (Division des politiques économiques et sociales, Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies) et IZA (Institut pour l'étude du travail) (2006). The Impact of Globalization on the Informal Sector in Africa.

57 Banque mondiale (2012). Doing Business 2013 : Entreprendre dans un monde plus transparent.

58 ibid.

59 Banque mondiale (2012). Africa can help feed Africa – Removing barriers to regional trade in food staples.

60 Centre des Nations Unies pour le Développement des Capacités de Passation des marchés et PNUE (2012). Sustainable Public Procurement.

61 IISD (2006). Markets for Ecosystem Services – A Potential Tool for Multilateral Environmental Agreements.

62 Site Web du programme « Achats au service du progrès » du PAM : www.wfp.org/purchase-progress/overview

63 Site Web de l'agence de la sécurité sociale sud-africaine : www.sassa.gov.za

64 DFID (2011). Étude documentaire sur les transferts monétaires.

65 Sarah Baird, Ephraim Chirwa, Craig McIntosh et Berk Özler (2010). Schooling, Income, and Sexual Behavior : The Design, Implementation, and Short-Term Impacts of a CCT Programme for Schooling in Malawi. www.iza.org/conference_files/riskonomics2009/4990.pdf

66 ODI (2008). Towards « smart » subsidies in agriculture? Lessons from recent experience in Malawi.

67 Pour une vue d'ensemble des mécanismes volontaires des marchés du carbone, voir WWF (2008). Making Sense of the Voluntary Carbon Market – A Comparison of Carbon Offset Standards.

68 Site Web de SAGCOT : www.sagcot.com et www.beiracorridor.com

69 Bertelsmann Stiftung et Pacte mondial des Nations Unies (2011). Partners in Development – How Donors can better engage the private sector for development in LDCs.

70 Site web de Mondelēz International : www.kraftfoodscompany.com/eu/en/Responsibility/sustainability/index.aspx

71 Site Web d'Unilever sur la durabilité : www.unilever.com/sustainable-living/ourapproach/oursustainabilitystrategy/

72 CNUCED (2011). Promoting standards for responsible investment in value chains. Rapport du G20 au groupe de travail de haut niveau sur le développement.

73 Thomas L. Friedman (2007). Patient Capital for an Africa That Can't Wait. The New York Times, 20 avril 2007.

74 Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises. www.enterprisesurveys.org

75 Julien Lefilieur (2009). Financer les PME dans un contexte de forte asymétrie d'information. Secteur privé & développement (1).

76 Dalberg Global Development Advisors (2011). Impact investing in West Africa.

77 IFC et McKinsey (2010). Two Trillion and Counting : Assessing the credit gap for micro, small and medium-sized enterprises in the developing world.

78 Site Web du Global Impact Investing Network : www.thegiin.org

79 Dalberg Global Development Advisors (2011). Impact investing in West Africa.

80 Global Impact Investing Network et JP Morgan (2012). Perspectives on Progress – The Impact Investor Survey.

81 Entretien avec Arnold EKPE, PDG d'Ecobank et le Dr. Temitope OSHIKOYA, Conseiller principal pour les politiques, Ecobank.

82 Entretien avec James Mwangi, PDG d'Equity Bank.

83 Site Web de Mix Market : www.mixmarket.org/mfi/region/Africa

84 Site Web de How we made it in Africa : www.howwemadeitinafrica.com/mobile-banking-moving-beyond-just-providing-transactional-services/4705/

85 Banque mondiale (2012). Remittances Flows in 2011 – an Update. Migration and Development Brief.

86 Site Web du FIDA : www.ifad.org/remittances/maps/africa.htm

87 Site Web de MyC4 : www.myc4.com

88 DBSA (2011). Doing business in post-conflict and fragile states : Challenges and risks. Division de la planification du développement, Document de travail n°23.

89 OCDE (2011). Regards sur l'éducation.

90 UNESCO (2010). L'Éducation pour tous.

91 Banque mondiale (2012). Measuring Financial Inclusion : The Global Findex Database. Document de travail n°6025 sur la recherche sur les politiques.

92 ibid., 2.

93 Pour obtenir des informations supplémentaires sur l'approche « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » (M4P), vous pouvez consulter par exemple certaines publications du DFID et de la SDC, notamment celle de 2008 : A Synthesis of the Making Markets work for the Poor (M4P) Approach.

94 Indicateurs de pauvreté 2010 de la Banque mondiale.

95 Statistics South Africa (2012) : www.statssa.gov.za/keyindicators/keyindicators.asp

Acronymes

SIGLE	FORME DÉVELOPPÉE
AATIF	Fonds d'investissement pour l'agriculture et le commerce en Afrique
Absa	Absa Group Limited
ACA	Alliance africaine du cajou
AECF	Africa Enterprise Challenge Fund (Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise)
AECID	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement
AFD	Agence Française de Développement
AFIM	Initiative africaine pour les marchés inclusifs
AMADER	Agence malienne pour le développement de l'énergie domestique et l'électrification rurale
ARV	Antirétroviraux
AusAid	Agence australienne pour le développement international
B2B	Inter-entreprises
BEE	Programme d'émancipation économique des Noirs
B2B	Business to Business
BMZ	Ministère fédéral allemand de la coopération et du développement économiques
BOP	Bas de la pyramide
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CAADP	Comprehensive Africa Agriculture Development Programme
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
CEA	Communauté économique africaine
CECI	OSC Centre d'étude et de coopération internationale
CEDEAO	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté Economique Régionale
CFW	Bien-être de l'enfant et de la famille
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COCOBOD	Ghana Cocoa Board (Office du cacao du Ghana)
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe

SIGLE	FORME DÉVELOPPÉE
COMPACI	Initiative COMPACI (Competitive African Cotton Initiative)
DADTCO	Dutch Agricultural Development and Trading Company (Entreprise néerlandaise pour le commerce et le développement agricole)
Danida	Agence danoise de développement international
DEG	Agence allemande d'investissement et de développement (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft)
DFID	Ministère britannique du Développement international
DMI	Développement des marchés inclusifs
EDF	Electricité de France
EIAR	Institut éthiopien de recherche agricole
ECOWAS	Economic Community of West African States
EDF	Electricité de France
EIAR	Éthiopien Institute for Agricultural Research
FEPP	Financial Education and Consumer Protection Partnership (Partenariat pour l'éducation financière et la protection des consommateurs)
FIDA	Fonds international de développement agricole
FSD	Initiative de renforcement du secteur financier kenyan
GADCO	Global Agri-Development Company
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GFK	Gesellschaft für Konsumforschung (Institut d'études de marché sur la consommation)
GIM	Initiative « Entreprendre au bénéfice de tous »
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ICCO	Organisation inter-églises de coopération au développement
IDE	International Development Enterprises
IFD	Institution de financement du développement
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires

SIGLE	FORME DÉVELOPPÉE
IISD	Institut international du développement durable
IITA	Institut international d'agriculture tropicale
IMF	Institution de microfinance
ITFC	Integrated Tamale Fruit Company
KACE	Kenya Agricultural Commodity Exchange Ltd.
M4P	Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres
MDP	Mécanisme pour un Développement Propre
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MAEN	Ministère des Affaires Etrangères norvégien
OBC	Organisation communautaire
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSE	Engagement du secteur privé
RESCO	Sociétés rurales d'approvisionnement en énergie
Réseau BID	Réseau Business in Development
SACCO	Coopérative d'épargne et de crédit
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAGCOT	Partenariat « Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania »
SASRA	SACCO Societies Regulatory Authority (Organisme de contrôle des associations SACCO)
SFI	Société Financière Internationale
SIDA	Agence suédoise de coopération internationale au développement
SNV	Agence néerlandaise pour le développement

SIGLE	FORME DÉVELOPPÉE
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et des communications
UA	Union africaine
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VEV	Entreprise sénégalaise Du Vent, de L'Eau pour la Vie
VIH/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise
VSO	Voluntary Service Overseas (organisme caritatif pour le développement international)
WSUP	Eau et assainissement pour les pauvres en milieu urbain
WWF	Fonds mondial pour la nature
YEN	Réseau pour l'emploi des jeunes

Études de cas

NOM DE L'ENTREPRISE	PAYS	TYPE D'ENTREPRISE	SECTEUR	DOCUMENT RÉDIGÉ EN
Adina for Life	Sénégal	MPME	Agriculture et sylviculture	2010
Amanz' abantu	Afrique du Sud	MPME	Eau et assainissement	2008
Aspen Pharmacare	Afrique du Sud	Pays en développement – entreprise multinationale	Services de santé	2008
Association of Private Water Operators	Ouganda	MPME	Eau et assainissement	2008
Barclays	Ghana	Entreprise multinationale étrangère	Services financiers	2008
BRAC	Libéria	OSC	Services financiers	2012
Partenariat Cadbury pour le Cacao	Ghana	Entreprise multinationale étrangère	Agriculture et sylviculture	2012
Cashew Producers et USAID	Guinée	MPME	Agriculture et sylviculture	2008
Celtel et Celpay	République démocratique du Congo	Pays en développement – entreprise multinationale	TIC	2008
Chaka Group	Sénégal	MPME	TIC	2008
Du Vent, de l'Eau pour la Vie	Sénégal	MPME	Eau et assainissement	2010
Dunavant	Zambie	Entreprise multinationale étrangère	Agriculture et sylviculture	2012
Ecotact	Kenya	OSC	Eau et assainissement	2010
EDF	Mali	Entreprise multinationale étrangère	Énergie	2008
Edu-Loan	Afrique du Sud	MPME	Services financiers	2008
Coopérative des forgerons d'El Fasher/ Practical Action	Soudan	OSC	Biens de consommation	2010
Esoko	Ghana	OSC	TIC	2010
Association des producteurs et exportateurs de miel et de cire d'abeille éthiopiens (EHBPEA)	Éthiopie	OSC	Agriculture et sylviculture	2012
Commerce équitable du coton	Mali	OSC	Agriculture et sylviculture	2008
GADCO	Ghana	MPME	Agriculture et sylviculture	2012
Inova	Burkina Faso	MPME	Services financiers	2012

NOM DE L'ENTREPRISE	PAYS	TYPE D'ENTREPRISE	SECTEUR	DOCUMENT RÉDIGÉ EN
Integrated Tamale Fruit Company	Ghana	MPME	Agriculture et sylviculture	2008
K-REP Bank	Kenya	Grande entreprise nationale	Services financiers	2008
Kenya Agricultural Commodity Exchange Limited	Kenya	OSC	Agriculture et sylviculture	2010
Kuyasa	Afrique du Sud	OSC	Énergie	2010
L'Occitane	Burkina Faso	Entreprise multinationale étrangère	Agriculture et sylviculture	2012
Lonestar	Libéria	MPME	TIC	2012
MAP International	Ouganda	MPME	Services financiers	2010
Mobah Rural Horizons	Nigéria	MPME	Biens de consommation	2010
Moladi	Afrique du Sud	MPME	logement et construction	2010
Impact Recycling	Afrique du Sud	Entreprise multinationale étrangère	Gestion des déchets	2010
Olam	Nigéria	Entreprise multinationale étrangère	Agriculture et sylviculture	2010
PepsiCo	Éthiopie	Entreprise multinationale étrangère	Agriculture et sylviculture	2012
Pésinet	Mali	OSC	Services de santé	2008
RMB et Nedbank	Afrique du Sud	Grande entreprise nationale	Services financiers	2008
Safaricom M-Pesa	Kenya	Entreprise multinationale étrangère	TIC	2008
Sanofi	Afrique sub-saharienne	Entreprise multinationale étrangère	Services de santé	2008
Tedcor	Afrique du Sud	MPME	Gestion des déchets	2010
The Sustainable Healthcare Foundation	Kenya	OSC	Services de santé	2008
Laiteries Tiviski	Mauritanie	MPME	Agriculture et sylviculture	2008
ToughStuff	Kenya	MPME	Énergie	2012
Toyola	Ghana	MPME	Énergie	2010
VidaGás	Mozambique	OSC	Énergie	2008

Adina for Life

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Sénégal

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Coentreprise créée en 2004, Adina for Life Inc. commercialise des boissons saines et typiques sur le marché nord-américain. Expatriée sénégalaise, Margette Wade-Marchand a eu cette idée lorsqu'elle s'est rendu compte que le bissap, boisson à base d'hibiscus et symbole de la culture sénégalaise, était en voie de disparition. En partenariat avec Greg Steltenpohl, entrepreneur dans l'industrie des jus de fruits, elle a signé un contrat de commerce équitable avec la Quality Biological Agricultural Cooperative (QABCOO) au Sénégal, qui effectue la récolte des fleurs. Ses 527 membres, principalement des femmes, ont vu leurs revenus multipliés par huit et leurs capacités renforcées. Adina a reproduit ce modèle commercial en Éthiopie, au Guatemala, en Inde et en Indonésie.

Adina a reçu un financement initial considérable sous forme de capitaux privés mais aussi de capital-risque. L'entreprise a bénéficié des services de conseil et de suivi de l'Agribusiness in Sustainable Natural African Plants (ASNAPP), un cabinet multinational de conseil agricole et de l'Association Éducation Santé (AES), une association sénégalaise sans but lucratif, dirigée par la Première Dame du Sénégal. Au début du projet, l'AES a également dispensé une formation au personnel de la coopérative. ◆

Amanz' abantu

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Afrique du Sud

SECTEUR(S)
Eau et assainissement

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Mesures d'incitation ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye & Ousmane Moreau

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Dans la province du Cap-Oriental, beaucoup n'ont pas accès à l'eau potable et à l'assainissement et vont puiser celle de rivières insalubres éloignées.

L'entreprise privée Amanz' abantu (« de l'eau pour la population » en xhosa, ndébélé et zoulou) a été fondée en 1997 pour pallier à la prestation de services défectueuse aux communautés périurbaines et rurales du Cap-Oriental. Elle achemine de l'eau conforme aux normes de qualité internationales vers des robinets communautaires fonctionnant à l'aide d'une carte à puce. L'approvisionnement en eau potable toute proche des foyers a transformé la vie des populations. L'entreprise fait appel à la main-d'œuvre locale, favorise le développement de compétences appréciées du marché du travail et offre une formation complète sur la planification et la construction des systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Elle observe de bonnes pratiques de gestion de l'environnement en matière de conception, de construction et de services.

À la fin des années 1990, le gouvernement sud-africain a mis en place une solution de partenariat public-privé pour la prestation des services, permettant au ministère des Eaux et Forêts de lancer le programme Construire, Exploiter, Former, Transférer (BOTT), précurseur de l'initiative Amanz' abantu. ◆

Aspen Pharmacare

PAYS
Afrique du Sud

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale du monde en développement

SECTEUR(S)
Services de santé

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation

Aspen Pharmacare Holdings Ltd. (Aspen) est une société pharmaceutique basée à Durban. Elle fournit des antiviraux génériques à bas prix au programme de traitement du VIH/sida sud-africain, public, universel et gratuit, ainsi que des médicaments abordables pour d'autres maladies mortelles comme la tuberculose et le paludisme. Fondée par Steven Saad en 1997, la petite entreprise est devenue l'un des plus grands producteurs de comprimés et de gélules de toute l'Afrique.

Aspen a bénéficié d'un soutien institutionnel pour développer sa gamme de médicaments génériques en Afrique du Sud. Sous la pression de groupes de la société civile, le gouvernement a reconnu la nécessité de produire des antirétroviraux génériques. Il a donc accordé à Aspen les incitations fiscales prévues par son programme d'investissement stratégique pour lui permettre d'investir dans des centres de production, auxquelles est venu s'ajouter la promesse de création d'un programme ARV de masse. Aspen a obtenu des licences volontaires d'un grand nombre de détenteurs de brevets multinationaux afin de produire une large gamme d'ARV. ◆

AUTEUR(S):
Courtenay Sprague & Stu Woolman

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Association of Private Water Operators

PAYS
Ouganda

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Eau et assainissement

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; mesures d'incitation ; soutien à la mise en œuvre

Plus de 85% des Ougandais vivent dans des zones rurales pratiquement dépourvues de réseaux de distribution d'eau. Ces conditions aggravent la pauvreté et favorisent la prolifération des maladies.

En 2003, le pays a mis en place un partenariat public-privé pour remédier à ce problème. Le gouvernement trouve les sites, effectue les forages, facilite l'achat de terrains communaux et subventionne l'installation. Des fournisseurs privés opérant sous l'égide de l'Association of Private Water Operators (APWO) distribuent l'eau, en vérifient régulièrement la salubrité et recueillent les bénéfices. Le conseil communautaire chargé de la distribution demeure propriétaire des actifs et fixe les tarifs et les politiques. En 2011, on comptait ainsi 35 000 partenariats actifs dans 74 petites villes.

La majorité du financement initial provenait du Fonds d'Action contre la Pauvreté (PAF), et de contributions du gouvernement ougandais et d'autres bailleurs de fonds. Le cadre politique de la réforme s'appuyait sur la politique nationale de l'eau mise en œuvre en 1999. L'APWO a mis au point un manuel d'accréditation pour les opérateurs souhaitant devenir membres de l'association. Les membres d'APWO reçoivent une formation technique et administrative sponsorisée par GIZ et le gouvernement ougandais. ◆

AUTEUR(S):
Winifred N. Karugu & Diane Ndutu Kanyagla

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Barclays

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

PAYS
Ghana

SECTEUR(S)
TIC

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Information ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Le «susu», est une pratique africaine vieille de plus de trois siècles qui consiste à collecter l'épargne des clients de manière informelle. Les opérateurs prélèvent une somme d'argent prédéterminée, quotidiennement ou toutes les semaines. Il y a 4 000 collecteurs susu au Ghana qui desservent de 200 à 850 clients par jour.

En 2005, la banque Barclays du Ghana a lancé une initiative inspirée de cette pratique et offrant des microcrédits aux petits commerçants et microentrepreneurs. Les collecteurs déposent l'argent en toute sécurité chez Barclays, où il rapporte des intérêts. En retour la banque a accès aux clients existants du collecteur et bénéficie de ses connaissances et de ses bonnes relations avec sa clientèle. Le programme permet à la banque d'améliorer sa trésorerie sans avoir à élargir son réseau. Elle propose également des services supplémentaires, notamment des crédits aux petites entreprises, par l'intermédiaire des collecteurs.

Barclays fait également connaître l'initiative des collecteurs susu en invitant d'éventuels utilisateurs à des réunions et séances de formation en gestion financière et en assurance. La banque propose également aux collecteurs une formation à la gestion des défauts de paiement, la gestion financière et la gestion des risques et des crédits. ◆

BRAC

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Libéria

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Mesures d'incitation ; investissement

AUTEUR(S):
Alfred K Tarway-Twalla

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Après 14 ans d'une guerre civile achevée en 2003, le Libéria fait face à de graves difficultés alors qu'il tente de reconstruire son capital physique et humain. A peine 15% des Libériens sont officiellement salariés et 68% vivent en dessous du seuil de pauvreté.

Le BRAC, une ONG fondée au Bangladesh en 1972, a commencé ses activités au Libéria en 2008. Il fournit des microcrédits aux femmes à la tête d'une petite affaire, ainsi que des prêts aux petites entreprises. L'organisation apporte son soutien aux petits agriculteurs en leur fournissant des intrants agricoles et des ateliers de formation gratuits. Elle n'exige pas de garanties matérielles et propose des prêts modestes – de 100 à 500 dollars – à des taux d'intérêt compétitifs. Le BRAC a ouvert 30 succursales de microfinance dans sept des 15 comtés du Libéria, qui emploient environ 300 Libériens. Il a déjà fourni des services de microfinance à quelque 25 000 Libériens à faible revenu.

Le BRAC s'est associé au ministère libérien des Affaires étrangères qui a émis les statuts permettant l'enregistrement de son institution de microfinance et a obtenu des fonds de BRAC–Kiva et d'autres organisations donatrices comme FOSI, DFID, KIVA et SEDF. ◆

Partenariat Cadbury pour le Cacao

PAYS
Ghana

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

En 2012, le cacao représentait 22,5% des recettes d'exportation du Ghana; mais sa production est menacée par la faible productivité et l'accès restreint aux intrants et au crédit.

Lancé en 2008 par Mondelēz International, l'Office du cacao du Ghana (COCOBOD), le PNUD, World Vision, CARE International et d'autres partenaires, le Partenariat Cadbury pour le Cacao profite à 209 communautés réparties sur sept districts. Des conseillers locaux y sont formés pour stimuler la collaboration et la production (récolte régulière, pulvérisation, homologation «commerce équitable», constitution de sociétés agricoles, échange d'informations). Les jeunes sont incités à s'investir grâce au mentorat et à la sensibilisation entre pairs.

Le partenariat bénéficie d'un réseau de partenaires agissant au niveau des politiques, de la mise en œuvre et des communautés. Mondelēz Int. a contribué à la mise en place du fonds de mise en œuvre de 30 millions de GBP, et coordonne les partenaires. Le PNUD conseille le partenariat quant aux aspects techniques et stratégiques nécessaires à la poursuite du programme. Le COCOBOD dirige les services de vulgarisation, la R&D et les politiques. CARE et d'autres ONG contribuent au développement des capacités et à l'établissement de plans de développement communautaires. ◆

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Information ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Producteurs de noix de cajou et USAID

PAYS
Guinée

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

En 2008, la Guinée a produit environ 5 000 tonnes de noix de cajou brut. En dépit du sol fertile et des conditions climatiques favorables à une culture de qualité à grande échelle, la production guinéenne est loin d'avoir atteint sa pleine capacité. Le potentiel du secteur n'a pas été pleinement exploité en raison d'un manque de soutien du gouvernement, de financement et de coordination pour développer le marché.

Depuis 2004, l'Alliance mondiale pour le développement – qui regroupe plusieurs coopératives de production guinéennes, le gouvernement, l'USAID et la multinationale Kraft Foods – aide les exploitants guinéens à produire et vendre des noix de cajou. Les anciennes plantations ont été réhabilitées, la qualité des semences a été améliorée et de nombreux exploitants ont suivi une formation.

À l'origine du partenariat: un financement d'un million de dollars de l'USAID, de SPCIA – organisation locale de soutien et d'exportations agricoles – et de Kraft Foods. Le gouvernement guinéen a contribué à la croissance du secteur en supprimant les taxes à l'exportation. La SPCIA a aidé les agriculteurs à ouvrir des coopératives pour coordonner les activités et partager les informations. En collaboration avec d'autres ONG, elle leur a également fourni une importante formation technique. ◆

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; mesures d'incitation ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye & Ousmane Moreau

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Celtel et Celpay

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale du monde en développement

PAYS
République démocratique du Congo

SECTEUR(S)
TIC

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; information ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Juana de Catheu

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

En République démocratique du Congo (RDC), le secteur sous-développé des télécommunications a longtemps souffert d'un manque d'infrastructures et d'une économie défaillante sur fond de guerre civile. En 2000, Celtel International (acquis en 2010 par Bharti Airtel et renommé « airtel ») a fait son entrée sur un marché rongé par la pauvreté, l'affaiblissement des capacités humaines et l'incertitude politique. Les clients potentiels étaient rares et difficiles à atteindre. Malgré ces obstacles, Celtel a su séduire plus de deux millions de clients. La société a également fondé Celpay – qui appartient aujourd'hui au FirstRand Banking Group –, un réseau de système bancaire par portable. Celtel a injecté des fonds dans l'économie rurale, créé des centaines d'emplois directs et des milliers d'autres emplois indirects et a permis à des communautés isolées par la guerre et le manque d'infrastructures de communiquer.

Celtel RDC bénéficie d'un important appui financier de sa société mère et a noué des relations solides avec le pouvoir politique. Elle bénéficie d'une loi votée en 2003, qui fournit un cadre plus clair pour le secteur des télécommunications. Celtel a investi dans des programmes de formation destinés aux jeunes employés dynamiques et aux gestionnaires plus expérimentés. ◆

Chaka Group

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Sénégal

SECTEUR(S)
TIC

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye & Ousmane Moreau

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Au Sénégal, de nombreux ménages pauvres dépendent des envois de fonds par la diaspora, qui ne s'effectuent pas sans difficulté.

Entreprise phare du groupe Chaka, Money Express propose une méthode pratique et abordable pour l'envoi de fonds en Afrique de l'Ouest. Fondée en 1994 par l'entrepreneur sénégalais Meissa Deguene Ngoma, Money Express est présente dans les zones rurales et urbaines et travaille en partenariat avec des réseaux de petites banques implantées dans les villages. Il coûte moins cher de transférer de l'argent par Money Express que par l'intermédiaire des grandes banques traditionnelles. Les clients n'ayant pas les documents d'identification habituellement requis peuvent aussi opter pour Money Express qui leur propose plusieurs types de transfert, en espèces et/ou par virement. L'entreprise est très attachée au service clientèle et ses agents vont jusqu'à remettre les fonds en main propre aux personnes âgées.

Money Express coopère avec un réseau d'institutions financières, depuis les banques nationales jusqu'aux bureaux d'épargne des villages. La Banque de l'Habitat du Sénégal, implantée dans tous les pays où vit une importante communauté sénégalaise, s'avère également un partenaire précieux. Money Express accorde aussi beaucoup d'importance à la formation. ◆

Du Vent, de l'Eau pour la Vie

PAYS
Sénégal

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Eau et assainissement

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

L'accès à l'eau en zone rurale est un problème majeur au Sénégal. Les habitants ont recours à des puits traditionnels, de qualité variable et le transport est extrêmement pénible, surtout pour les femmes.

C'est pourquoi, l'organisme d'aide italien LVIA (Lay Volunteers International Association) a installé des pompes éoliennes dans 130 villages sénégalais, de 1981 à 1991, jusqu'à épuisement des fonds. Michel Tine, un homme de la région précédemment employé par l'agence, a alors créé la société Du Vent, de l'Eau pour la Vie (VEV) pour poursuivre ce travail. L'entreprise se charge de l'entretien et de la réparation et achète sur place les pièces pour installer les nouvelles pompes tout en poursuivant ses activités de fabrication et de montage au sein même des communautés, lesquelles en ont tiré de nombreux avantages : revenus maraichers, amélioration de leur santé et collecte d'eau plus rapide. L'entreprise a généré de 660 à 1 100 emplois.

Le gouvernement sénégalais a autorisé la poursuite du projet LVIA et a accordé des allégements fiscaux à VEV sur les pièces importées d'Inde. VEV a également obtenu un prêt initial d'E+Co, une ONG qui soutient les petites entreprises énergétiques dans les pays en développement. VEV a également bénéficié d'un accompagnement individuel de ses cadres de la part de Caritas, une organisation philanthropique catholique internationale. ◆

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Dunavant

PAYS
Zambie

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

En Zambie, l'industrie du coton assure la subsistance d'environ 350 000 petits producteurs, menacés en permanence par le paludisme.

Dunavant Zambie est une multinationale du coton qui achète du coton-graine aux petits agriculteurs et le transforme en fibre qu'elle commercialise. Elle travaille avec plus de 150 000 petits producteurs répartis dans cinq provinces. Afin d'encourager les synergies transsectorielles en faveur de la santé publique, le centre national de contrôle du paludisme (NMCC) et Dunavant Zambie ont mis en place un vaste programme de prévention du paludisme qui cible 40 000 ménages de producteurs de coton en situation d'extrême pauvreté. L'incidence du paludisme a été divisée par deux ; Dunavant a également renforcé ses liens avec les producteurs, conduisant à un meilleur rendement du coton. Le coût de ce programme est nettement inférieur à celui d'autres initiatives comparables en Afrique subsaharienne. D'après les résultats préliminaires, l'expansion de ce projet pourrait entraîner des avantages économiques et sanitaires majeurs pour les producteurs de coton zambiens.

Le centre national de contrôle du paludisme fournit un soutien logistique, des équipements et du personnel temporaire pour le projet. La Fondation Bill and Melinda Gates fournit le financement. ◆

AUTEUR(S):
Andrea Lozano

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Ecotact

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Kenya

SECTEUR(S)
Eau et assainissement

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Information ; investissement

AUTEUR(S):
Winifred N. Karuga

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Plus de 40 pour cent de la population kényane ne dispose pas d'installations sanitaires suffisantes, surtout dans les bidonvilles urbains.

Fondé en 2007 par l'urbaniste kényan David Kuria, Ecotect y a installé 60 Ikotoilets multifonctionnelles (faisant également fonction de «centres commerciaux») auxquelles plus de 48 000 personnes ont accès chaque jour. Ces installations s'auto-financent grâce aux contributions des utilisateurs, à la location de l'espace commercial et à la publicité. Elles s'appuient sur des mesures novatrices de conservation de l'eau.

Au départ, Ecotact ne bénéficiait d'aucun soutien financier mais a reçu depuis des fonds d'Ashoka, de la Schwab Foundation, du Rotary International, du gouvernement néerlandais, d'East Africa Breweries Limited et de Safaricom. Ecotact a coopéré avec le partenariat «Eau et Assainissement pour les Pauvres en Milieu Urbain» (WSUP) pour réaliser une recherche sur l'assainissement en zones urbaines et péri-urbaines au Kenya pour jeter les bases du projet et prendre en compte les besoins locaux. Les autorités locales et nationales et l'entreprise ont mené des actions de plaidoyer qui ont également contribué à ce succès. Ecotact mène des activités de proximité avec des ONG sur l'hygiène et la bonne gestion des déchets. ◆

EDF

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

PAYS
Mali

SECTEUR(S)
Énergie

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Information ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Au Mali, seulement 17 pour cent de la population a accès à l'électricité, encore moins en zones rurales.

Koraye Kurumba et Yeelen Kura sont des sociétés de services énergétiques rurales exploitées par Électricité de France (EDF), l'entreprise énergétique néerlandaise Nuon et le groupe français Total, avec le soutien de l'Agence Française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie. Leur électricité à bas coût, basée sur des systèmes solaires domestiques et des petits microréseaux basse tension établis dans les villages et alimentés par des générateurs diesel, a eu un impact important sur le développement : amélioration du niveau de vie, nouvelles activités génératrices de revenus et progrès en matière de santé et d'éducation. Le modèle dessert 3000 clients.

Les opérations d'EDF au Mali ont débuté dans les années 1990 par une étude de faisabilité complète sur l'électrification rurale. L'initiative a été facilitée par des conditions juridiques, réglementaires et fiscales favorables sous le contrôle de l'Agence malienne pour le développement de l'énergie domestique et l'électrification rurale (AMADER). Le programme a été financé par le gouvernement néerlandais, la Banque mondiale et EDF, qui propose également des programmes de formation et des équipements aux filiales locales. ◆

Edu-Loan

PAYS
Afrique du Sud

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement

Durant l'apartheid, les autorités publiques sud-africaines ont négligé les besoins éducatifs d'une vaste majorité de la population. Aujourd'hui, la nouvelle économie manque cruellement de main-d'œuvre qualifiée et diplômée pour soutenir son développement. Mais les études supérieures ont un coût que beaucoup, parmi les populations historiquement défavorisées, ne peuvent assumer. Elles n'ont pas non plus accès aux modes de financement traditionnels.

Edu-Loan, une institution à but lucratif qui attribue des prêts étudiants, propose des options de remboursement simples, à un taux avantageux, aux candidats historiquement défavorisés. Depuis son introduction en 1996, Edu-Loan a octroyé des prêts à près de 600 000 étudiants, soit 300 millions de dollars. La plupart de ces prêts ont des taux d'intérêt d'un pour cent supérieur au taux de base. Étant donné qu'Edu-Loan avance le montant aux universités, elle peut souvent obtenir une réduction de 10 pour cent sur les frais de scolarité des étudiants.

Edu-Loan contracte des crédits au taux de base auprès des banques de détail pour payer les frais de scolarité des emprunteurs. Elle bénéficie de la caution de l'AFD (l'Agence Française de Développement), la SFI, la DEG (Agence allemande d'investissement et de développement) et de Standard Bank. ◆

AUTEUR(S):
Farid Baddache

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Coopérative des forgerons d'El Fasher/Practical Action

PAYS
Soudan

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

SECTEUR(S)
Biens de consommation

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

Les forgerons d'El Fasher au Darfour (Soudan) figurent parmi les castes les plus marginalisées et leurs moyens de subsistance ne sont pas organisés.

Dans les années 1990, Practical Action, une ONG internationale basée au Royaume-Uni, leur a fait connaître de nouvelles techniques de production, pratiques de gestion et de nouveaux matériaux. Les forgerons ont alors constitué une coopérative. Practical Action les a aidés à se procurer du métal, négocier des contrats et livrer les produits finis. Les membres de la coopérative bénéficient de l'achat d'intrants (métal et charbon) en vrac, s'entraident pour exécuter les grosses commandes et partagent leurs connaissances sur les innovations dans le domaine de la production et de la conception. Aujourd'hui, la coopérative possède et gère 75 ateliers métallurgiques opérant sur les marchés d'El Fasher. Ils fabriquent des instruments et outils agricoles qu'ils distribuent dans tout le Darfour et dans les états environnants. Ils détiennent également des contrats avec des organisations internationales comme la FAO.

Practical Action a beaucoup soutenu les débuts de la coopérative. Mais le développement des compétences a permis aux forgerons d'assumer de plus en plus de responsabilités pour les fonctions centrales de leurs activités. ◆

AUTEUR(S):
Samer Abdelnour

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Esoko

SECTEUR(S)
TIC

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Information ; mesures d'incitation

AUTEUR(S):
Olayinka David-West

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Ghana

Fondé au Ghana en 2005 par l'entrepreneur en informatique Mark Davies, Esoko Networks est l'opérateur d'Esoko, un système d'information par portable visant à réduire les coûts de transaction et à résoudre l'asymétrie des informations dans la chaîne de valeur agricole, afin d'accroître le pouvoir de négociation et les revenus des petits agriculteurs. Durant quatre ans, l'entreprise a développé ce service avec l'aide de professionnels locaux et internationaux et adapté la technologie aux marchés locaux. Les agriculteurs inscrits reçoivent des SMS (parfois des messages vocaux) hebdomadaires : cours du marché, mise en correspondance des demandes et des offres, prévisions météorologiques, informations et conseils. Des experts agricoles sont également disponibles dans des centres d'appel. Cela permet aux agriculteurs de négocier de meilleurs tarifs, de choisir différents marchés ou de mieux planifier leurs ventes mais aussi de participer à des programmes d'aide aux petits planteurs en profitant des compétences d'analyse et de la réputation d'Esoko. Les agriculteurs qui utilisent ces services ont constaté en moyenne une croissance de 10 à 30 pour cent de leurs revenus.

Au départ, le projet Esoko a bénéficié du financement de la SFI et du Soros Economic Development Fund (SEDF). ◆

Association des producteurs et exportateurs éthiopiens de miel et de cire d'abeille

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Mesures d'incitation ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Tofik Siraj Fite

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Éthiopie

En Éthiopie, le secteur du miel et de la cire d'abeille reste sous-développé malgré d'amples ressources naturelles. Les petits apiculteurs ont tendance à utiliser des techniques traditionnelles aux répercussions négatives sur la productivité et la qualité.

Afin de développer la chaîne de valeur, sept entreprises locales ont créé en 2005 l'espace de coopération et d'expansion Ethiopian Honey and Beeswax Producers and Exporters Association (EHBPEA). Grâce au soutien de nombreuses ONG, du gouvernement et de partenaires de recherche, l'Association est parvenue à améliorer nettement les normes de qualité, lui permettant d'accéder à des marchés de niche à l'international. L'EHBPEA a également lancé un programme d'aide aux petits apiculteurs. Il propose à 8000 d'entre eux des ateliers portant sur les techniques d'apiculture et de manutention post-récolte modernes et leur fournit des ruches modernes et d'autres intrants à crédit.

L'EHBPEA reçoit un important soutien financier et technique. L'Association est financée en grande partie par des organisations donatrices, en particulier l'Agence néerlandaise pour le développement (SNV). L'EHBPEA reçoit aussi une aide du gouvernement éthiopien, qui a établi des normes nationales pour le secteur et a facilité l'accréditation internationale. ◆

Commerce équitable du coton

PAYS
Mali

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Information ; soutien à la mise en œuvre

Le coton représente plus de 30 pour cent des recettes d'exportation du Mali et constitue la principale source de revenus de millions de personnes. Les producteurs maliens travaillent généralement avec des outils d'un autre âge sur des lopins familiaux et doivent rivaliser avec les producteurs fortement subventionnés des pays riches. Ils sont donc très vulnérables aux fluctuations des prix et à la volatilité des marchés internationaux.

La Fairtrade Labelling Organization et sa branche française Max Havelaar ont formé un partenariat de commerce équitable avec plusieurs magasins de vêtements en France, en Belgique, en Suisse et au Royaume-Uni, pour améliorer les revenus et accroître la durabilité des techniques de production du coton au Mali et dans les pays environnants. Leur objectif est de favoriser le développement durable, d'améliorer les conditions de travail et de garantir des prix supérieurs au coût de production. Max Havelaar et Dagris, une agence française de développement, ont commencé à évaluer les petits producteurs maliens dans les années 1990, afin de déterminer leur aptitude à répondre aux normes internationales du commerce équitable. La Mali Textile Development Company fournit une aide technique aux producteurs afin d'améliorer la qualité de la fibre de coton. ◆

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

GADCO

PAYS
Ghana

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Information ; soutien à la mise en œuvre

L'entreprise agro-alimentaire GADCO concentre ses activités sur la production de semences hybrides, la durabilité des infrastructures et la commercialisation de ses produits céréaliers COPA. Le programme COPA Connect intègre les petits producteurs dans sa chaîne de valeur et les fait passer de l'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale. Elle leur achète des produits de qualité et prélève une commission qui sert à payer les semences et autres intrants, les frais généraux et les dépenses d'investissement. Les producteurs cultivent les 1 000 hectares de l'exploitation expérimentale, qui sert également de modèle pour encourager la participation d'autres producteurs. Le revenu annuel des exploitants devrait doubler.

GADCO s'est entouré de plusieurs partenaires dont Syngenta qui fournit des semences et d'autres intrants ainsi que des services de R&D ; la Banque mondiale qui réalise des évaluations d'impact afin d'appuyer le développement du modèle, et Finatrade qui contribuera à accroître la distribution de COPA en Afrique de l'Ouest. Ces partenaires incluent également des fonds d'appui et des ONG qui fournissent un appui financier, technique et de gestion. ◆

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Inova

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Burkina Faso

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation

Le Burkina Faso est un pays à faible revenu dont 43 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté national. Son secteur des services financiers est sous-développé, même par rapport à d'autres pays à faibles revenus.

Inova a été fondée en 2007 au Burkina Faso pour fournir des services de transfert d'argent par portable. Inova a adopté un système de franchise. Dans tout le pays, des particuliers ou des entreprises existantes mettent en place les centres de service Inova où les consommateurs peuvent déposer ou retirer de l'argent. Le groupe, qui compte environ 60 000 clients, a enregistré un volume de transactions de 6 millions de dollars en 2011, notamment sous forme de virements, règlement de factures, achats, dépôts et retraits.

Afin d'encourager l'utilisation des services financiers dans la région, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest est devenue l'une des seules banques centrales à autoriser à l'heure actuelle les transactions d'argent électroniques par des établissements non bancaires. Cet environnement réglementaire favorable a permis à d'autres acteurs de lancer des opérations bancaires « sans agence » et de développer un éventail de services plus large. ◆

AUTEUR(S):
Yarri Kamara

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Integrated Tamale Fruit Company

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Ghana

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

Au Ghana, les zones rurales connaissent un taux de pauvreté et d'inactivité économique élevé. The Integrated Tamale Fruit Company (ITFC) – établie dans le district de Savelugu-Nanton – travaille avec des petits producteurs pour cultiver des mangues organiques certifiées destinées aux marchés locaux et à l'exportation. Au lieu d'acheter une grande étendue de terre (une opération impossible tant sur le plan financier que matériel), l'entreprise produit de gros volumes grâce à un programme d'aide aux planteurs, lancé en 2001 et dont bénéficiaient 1 300 agriculteurs en 2008. L'entreprise propose un prêt sans intérêt aux planteurs sous forme d'intrants agricoles et de services techniques, et ces derniers ne commencent à rembourser le prêt qu'une fois le rendement assuré.

Ce système permet à la société de se procurer un grand volume de mangues biologiques de qualité auprès de sources fiables. Les planteurs peuvent se consacrer à la production avec une perspective de revenu sur le long terme. L'ITFC fournit également un soutien technique aux producteurs. ◆

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

K-REP Bank

PAYS
Kenya

TYPE D'ENTREPRISE
Grande entreprise nationale

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

Lorsqu'elle a démarré ses activités en 1999, la banque K-Rep était la première institution de microfinance du Kenya. Elle permet aux individus à faibles revenus d'avoir accès au système bancaire sans sacrifier la viabilité commerciale. K-REP considère l'accès aux services bancaires et financiers comme relevant des droits de l'homme fondamentaux. Elle offre toute une gamme de produits et services dont des microcrédits, des prêts individuels, des prêts de gros aux organismes de microfinance, des services de dépôt et d'épargne, des lettres de crédit et des garanties bancaires. Ses microcrédits, qui s'inspirent du modèle de prêt groupé de la banque Grameen, se répartissent en trois catégories. Chaque groupe progresse entre les catégories jusqu'à ce qu'il soit apte à bénéficier d'un prêt d'une banque d'affaires. En 2007, la banque K-Rep regroupait 180 000 prêteurs et presque autant de déposants.

Dans les districts et communautés défavorisés, la banque K-Rep offre une formation en gestion financière à sa clientèle peu instruite, en organisant régulièrement des réunions de groupe. ◆

AUTEUR(S):
Winifred N. Karugu & Diane Nduta Kanyagia

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Kenya Agriculture Commodity Exchange Limited (KACE)

PAYS
Kenya

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement

Les petits agriculteurs d'Afrique saharienne sont souvent désavantagés sur les marchés agricoles locaux et internationaux en raison de leur accès limité à ces marchés et à l'information, et de leur dépendance envers des intermédiaires qui accaparent la plus grande partie des bénéfices.

KACE, une MPME créée en 1997 par le Dr. Adrian Mukhebi, collecte des informations à jour sur le prix et la disponibilité des marchandises sur différents marchés et, pour une somme modique, les transmet aux agriculteurs par SMS, par l'intermédiaire des centres d'informations rurales de KACE ou les diffuse à la radio. Le système peut également servir à la consultation des offres d'achat de clients et de distributeurs potentiels et à la commercialisation des produits. Des milliers d'agriculteurs kenyans ont ainsi amélioré leurs revenus de 22 à 150 pour cent pour certaines marchandises et l'entreprise a lancé ses activités en Ouganda et en Tanzanie.

Bien que KACE ait été créée sans financement ou prêts externes, elle bénéficie maintenant de l'aide de plusieurs bailleurs de fonds internationaux dont l'USAID et la Fondation Rockefeller. La majeure partie de ce financement est attribuée à des projets spécifiques et utilisée pour le développement des capacités et l'expansion opérationnelle. ◆

AUTEUR(S):
Winifred N. Karugu

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Kuyasa

SECTEUR(S)
Énergie

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation

AUTEUR(S):
Michael Goldman

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Afrique du Sud

En Afrique du Sud, des millions de personnes ayant bénéficié de logements sociaux à la fin de l'apartheid connaissent des problèmes financiers et de santé disproportionnés, en raison de la piètre efficacité énergétique des bâtiments.

Mécanisme pour un Développement Propre (MDP) visait à moderniser 2 309 logements sociaux à Kuyasa, un quartier informel de la banlieue du Cap, en les équipant de geysers solaires, de plafonds isolés et de lampes fluo compactes. Le projet a été développé par SouthSouthNorth, une organisation à but non lucratif souhaitant tirer parti du potentiel du MDP, prévu par le Protocole de Kyoto. Le projet visait à améliorer la performance thermique et l'efficacité énergétique des logements sociaux existants, afin de soulager la pauvreté énergétique et de permettre aux personnes à faible revenu d'accéder à des technologies d'énergie renouvelable et à haut rendement énergétique. Interrompu suite à des problèmes de financement et de mise en œuvre, le projet a été relancé en août 2008 et achevé en octobre 2010.

Le projet a bénéficié de la contribution mensuelle des locataires des logements rénovés et d'un financement externe du ministère sud-africain des affaires environnementales et du tourisme et du département du logement de la province. ◆

L'Occitane

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Yarri Kamara

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

PAYS
Burkina Faso

Au Burkina Faso, 52% de la population rurale vit dans la pauvreté. L'une des sources de revenus est la collecte et la transformation de la noix de karité.

L'Occitane en Provence est une multinationale française qui vend des produits cosmétiques aux ingrédients naturels. Depuis les années 1980, elle achète son beurre de karité à des femmes du Burkina Faso et a ainsi aidé 15 000 d'entre elles à acquérir leur indépendance économique. L'Occitane a aidé ses fournisseurs à obtenir une certification équitable et biologique et achète son beurre de karité (500 tonnes en 2011) au prix minimum du commerce équitable. Les coopératives consacrent 2% de leurs recettes à un fonds de développement social destiné aux producteurs. L'Occitane verse une avance annuelle de 80% aux coopératives, destinée aux frais de récolte, d'achat et de transformation. Elle teste les produits dans ses laboratoires et offre une prime pour le beurre d'excellente qualité.

L'Occitane s'est associée à plusieurs organisations à but non lucratif au Burkina Faso, dont le Centre d'étude et de coopération internationale, qui a participé à l'organisation des coopératives, leur fournit une formation technique et les aide à obtenir une certification équitable et biologique. ◆

Lonestar

PAYS
Libéria

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
TIC

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation

Quatorze années de guerre civile au Libéria ont dévasté l'économie et l'infrastructure du pays. Lonestar Communications Corporation (LCC) a été fondée en 1999 pour pallier aux insuffisances des systèmes de télécommunications. Elle fournit des services de téléphonie mobile abordables dont des forfaits voix et données, des SMS et des services bancaires. LCC compte plus d'un millions d'abonnés et a créé de nombreux emplois dont elle fait principalement bénéficier les jeunes hommes recrutés par les forces rebelles durant la guerre et qui sont aujourd'hui au chômage et particulièrement vulnérables. L'entreprise emploie 500 personnes directement et a créé un grand nombre d'emplois indirects.

LCC bénéficie de l'appui de plusieurs partenaires. Le ministère des Finances a par exemple contribué à inspirer confiance dans les produits de l'entreprise en utilisant le service de transfert d'argent par portable de Lonestar pour payer ses fonctionnaires. LCC a coopéré avec Ecobank pour mettre en place ses services bancaires par portable et offre des cours de TIC gratuits au grand public à l'Université du Libéria. Lonestar travaille également avec des ONG et d'autres partenaires dans le domaine de la formation et de la défense de grandes causes telles que les droits des enfants et l'éducation. ◆

AUTEUR(S):
Alfred K Tarway-Twalla

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

MAP International

PAYS
Ouganda

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation

L'Ouganda a de grosses difficultés à déployer ses services financiers dans les zones rurales et à fournir aux populations à faible revenu les documents d'identité exigés par les banques. En 2006, 90 pour cent de la population n'avaient pas accès à un compte bancaire.

En 2007, l'entreprise new-yorkaise MAP International a ouvert un bureau en Ouganda dans le but d'améliorer l'accès aux services financiers et de favoriser l'émancipation économique, l'emploi et la création d'entreprise. MAP fournit une identification biométrique approuvée par la banque centrale, ainsi qu'un service financier virtuel qui relie consommateurs, commerçants, banques et prestataires de service. Il existe différents points d'accès : retraits automatiques, portables et ordinateurs. Depuis sa création, MAP International a élargi sa clientèle et a émis plus de 100 000 cartes de débit. Elle gère aussi plus de 26 points de retrait automatique et plus de 150 terminaux de paiement en Ouganda.

MAP a signé un accord avec la banque d'État PostBank Uganda. Ce partenariat a permis à MAP d'élargir sa clientèle et de mettre en place des infrastructures bancaires par portable pour PostBank Uganda. ◆

AUTEUR(S):
Eria Hisali

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Mobah Rural Horizons

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Nigéria

SECTEUR(S)
Biens de consommation

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Information ; mesures d'incitation ; investissement

AUTEUR(S):
Oluwemimo Oluwasola

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Au Nigéria, la vétusté des réseaux routier et électrique dans les zones rurales cause la dégradation des produits avant même qu'ils atteignent les filières de distribution, forçant les agriculteurs à accepter des prix bas.

Le système de réfrigérateur à double pot (ou « réfrigérateur du pauvre ») permet de conserver les produits et les aliments. Mohammed Bah Abba, conférencier dans une université locale, a puisé dans ses économies et fait appel à des chômeurs pour produire 12 000 pots qu'il a distribués gratuitement, afin de stimuler la demande locale. En 2000, il a lancé Mobah Rural Horizons pour accroître la distribution. L'entreprise vend 30 000 unités par an aux agriculteurs du Niger et du Nigéria et à d'autres clients et confie la fabrique de ses pots à des potiers locaux sur les nouveaux marchés.

Mobah Rural Horizons a reçu des financements de la part de membres de la famille de son fondateur et du PNUD. Lauréate du Prix Rolex à l'esprit d'entreprise, elle s'est vu attribuer un prix de 75 000 dollars. La société profite de marchés publics passés, entre autres, par le ministère des Affaires féminines nigérian. L'entreprise mène des initiatives de marketing et de plaidoyer dans les villages et présente des films aux agriculteurs pour les sensibiliser à cette technologie. ◆

Moladi

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Afrique du Sud

SECTEUR(S)
Logement et construction

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Pierre Coetzer

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Les pays en développement ont un besoin considérable de logements abordables. Le manque de ressources, de fonds et les déficits de compétence, alliés aux enjeux environnementaux compliquent la tâche des États pour satisfaire cette demande.

Moladi est une entreprise familiale indépendante spécialisée dans la technologie du bâtiment, qui propose des solutions de logements abordables aux populations à faible revenu. Fondée en Afrique du Sud dans les années quatre-vingt par Hennie Botes, Moladi emploie une technique novatrice qui consiste à assembler des moules à l'aide de panneaux en plastique, dans lesquels on coule un béton cellulaire (sans pierres). Cette méthode de construction est relativement simple, rapide, moins coûteuse et n'emploie pas de matériaux traditionnels. Malgré une certaine résistance à cette technologie dans le secteur de la construction sud-africain, elle a néanmoins permis de réaliser de nombreux projets de logements abordables dans 16 pays en développement d'Afrique et d'Amérique latine, créant des milliers d'emplois.

Moladi offre une formation aux entrepreneurs pour chaque nouveau projet. Elle ouvrira bientôt une « Université Moladi » en Afrique du Sud où elle enseignera la construction ainsi que la gestion d'entreprise à des ouvriers non qualifiés. ◆

Impact Recycling

PAYS
Afrique du Sud

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

SECTEUR(S)
Gestion des déchets

En Afrique du Sud, le secteur de la gestion des déchets pourrait aider à résorber le chômage, actuellement de 24,9%, tout en abordant la question des émissions de CO_2 et du développement durable.

Impact Recycling (anciennement Mondi Recycling,) une unité de Mondi Packaging South Africa, confie une part importante de sa chaîne logistique de fibre recyclée à d'anciens employés dans le cadre d'un programme de sous-traitants transporteurs. Elle a mis en place des opérations indépendantes de tri et mise en balle et travaille avec un réseau de centres de rachat et de colporteurs individuels. Les participants, dont beaucoup sont devenus des entrepreneurs prospères, emploient des Sud-Africains à faible revenu. Ce programme a permis la création de 40 petites entreprises qui reçoivent environ 1,07 million de rands (143 000 dollars) par an de Mondi.

Mondi bénéficie de l'appui d'entités soutenues par l'État comme l'Industrial Development Corporation (IDC) dont le prêt de 500 000 rands (66 700 dollars) lui a permis de financer en partie le démarrage des centres de rachat en 2005, dont les responsables ont été nombreux à suivre une formation financière et de gestion prodiguée par le ministère du Commerce et de l'Industrie. ◆

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Pierre Coetzer

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Olam

PAYS
Nigéria

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

Le secteur agricole nigérian emploie 65% de la main-d'œuvre nationale mais ne représente que 41,5% du PIB en raison d'un accès au marché difficile et des faibles niveaux de production.

Olam Nigeria Ltd tente de traiter les défaillances des produits, les transactions en devises multiples et le manque d'information. L'entreprise s'est d'abord tournée vers les produits de base (cajou, cacao, noix de karité etc.) avant d'étendre ses activités aux produits alimentaires sous emballage. Elle fournit aux agriculteurs des équipements et des intrants grâce à des prêts à moyen terme, les forme et les encourage à fonder des coopératives. Son portefeuille d'activités couvre la totalité de la chaîne logistique et s'appuie sur des agents locaux (achats, transformation et logistique). Olam a créé 500 emplois directs et 10 000 emplois indirects. Les revenus sont passés de 235 à 1 000 dollars/ha. Olam a été récompensée parl'Africa Business Award for Corporate Social Responsibility 2011 et l'Overall Best Exporter of the Year en 2010.

Olam mène des actions de plaidoyer avec l'Association des fabricants du Nigéria (MAN) et l'Association nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Agriculture (NACCIMA) afin d'améliorer les infrastructures et d'harmoniser les politiques. ◆

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Information ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Oluwemimo Oluwasola

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

PepsiCo

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

PAYS
Éthiopie

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Tofik Siraj Fite

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

L'Éthiopie est l'un des principaux producteurs et exportateurs de pois chiches au monde. Cependant, en raison des pluies irrégulières, celui-ci est considéré comme une culture secondaire.

En 2011, PepsiCo a conclu un partenariat public-privé avec le PAM, l'USAID et le gouvernement éthiopien, dans le but d'introduire des pratiques agricoles modernes, une meilleure irrigation et des semences plus performantes pour accroître la production et l'exportation des pois chiches en Éthiopie. Cela fournira à Pepsi une source fiable et durable pour sa gamme de produits à base de pois chiches tout en lui permettant d'évaluer le marché africain.

Actuellement PepsiCo met au point et produit un complément alimentaire prêt à l'emploi à base de pois chiche, dont il projette de faire bénéficier 40 000 enfants malnutris, par l'intermédiaire du PAM. À terme, le projet vise à atteindre 10 000 petits agriculteurs.

PepsiCo a proposé à l'USAID et à l'Institut éthiopien de recherche agricole (EIAR) de former les agriculteurs aux techniques modernes et de participer à la recherche sur le développement de semences de pois chiches améliorées. L'USAID a également fourni au projet une subvention de 7 millions de dollars pour la prise en charge de l'aide technique. ◆

Pésinet

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

PAYS
Mali

SECTEUR(S)
Services de santé

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye & Ousmane Moreau

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Le Mali à un taux de mortalité infantile très élevé (environ 10%) dû en grande partie à la surveillance médicale insuffisante et aux diagnostics tardifs en raison d'un accès limité aux soins médicaux.

Lancé en 2002 par l'entreprise bruxelloise Afrique Initiatives, le projet Pésinet est un système d'alerte précoce et de surveillance de la santé des enfants issus de familles à faible revenu. Les mères s'inscrivent pour une somme symbolique et en retour, un représentant local pèse leurs enfants deux fois par semaine. Les résultats sont communiqués à un médecin local, qui étudie la courbe de poids et invite la mère et l'enfant à consulter si celui-ci est anormalement bas, ce qui exige souvent un traitement médical. Lancé au Sénégal en tant qu'entreprise sans but lucratif, le projet s'est tout d'abord avéré non viable sur le plan financier. Il a été relancé avec succès au Mali en 2007 grâce à des partenariats stratégiques, des progrès techniques et un meilleur financement. À ce jour, 800 enfants en bénéficient.

L'appui financier et technique a été fourni par Afrique Initiatives et complété par des dons des autorités locales françaises. Deux entreprises de télécommunications, Alcatel-Lucent and Orange Mali, ont contribué au développement des compétences et à la fourniture d'équipements. ◆

RMB et Nedbank

PAYS
Afrique du Sud

TYPE D'ENTREPRISE
Grandes entreprises nationales

La fourniture de logements décents aux populations à faible revenu est une préoccupation majeure en Afrique du Sud. Longtemps négligés à l'époque de l'apartheid, les townships souffrent d'un développement chaotique et d'infrastructures inadéquates.

Deux banques sud-africaines, Rand Merchant Bank (RMB) et Nedbank, ont élaboré des produits financiers destinés au marché des logements sociaux. Lancés en 2007, les projets sont conformes à la charte des services financiers volontaires, une stratégie d'émancipation économique des populations noires conçue par le secteur privé avec le soutien du gouvernement. RMB finance des programmes de logement à loyer modéré favorisant la mixité sociale dans les townships. Nedbank propose des prêts immobiliers aux populations trop modestes pour accéder aux prêts immobiliers classiques mais trop aisée pour bénéficier d'une aide publique au logement. Les programmes proposent également une formation financière aux clients. Nedbank, par exemple, enseigne aux nouveaux emprunteurs en quoi consistent le financement immobilier et les responsabilités des propriétaires.

Grâce au soutien financier de l'Agence Française de Développement (AFD), les deux banques ont pu surmonter l'enjeu initial que représentait le risque associé aux ménages à faible revenu. ◆

SECTEUR(S)
Services financiers

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Mesures d'incitation ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Farid Baddache

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Safaricom M-Pesa

PAYS
Kenya

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangères

Au Kenya, moins de 7% de la population possède un compte bancaire officiel. Les services bancaires coûtent souvent très cher et les comptes sont l'apanage des populations les plus aisées.

M-Pesa («M» pour mobile et «pesa» signifiant argent en swahili) est un système de transfert d'argent par portable lancé au Kenya en 2008 par Safaricom, un opérateur de téléphonie mobile, dans le but de faciliter l'accès aux services financiers des clients à faible revenu. Ceux-ci peuvent réaliser des opérations de dépôt et de retrait à partir de comptes virtuels, chez les commerçants, dans les supermarchés et les stations-services. Même des transactions très modestes – paiement de factures, achats de biens ou services ou transferts d'argent – peuvent être réalisées par SMS pour un coût faible. Le système a rencontré un succès considérable au Kenya (plus de 15 millions d'abonnés) et en Tanzanie (plus de 7 millions d'abonnés).

M-Pesa a reçu un financement initial de Vodafone Group Plc et du ministère britannique du Développement international (DFID). Le système a également bénéficié d'un environnement réglementaire favorable au Kenya, qui fait preuve de souplesse en matière d'enregistrement des clients et d'acquisition de nouvelles agences bancaires. ◆

SECTEUR(S)
TIC, agriculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; mesures d'incitation

AUTEUR(S):
Winifred N. Karuga & Triza Mwendwa

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Sanofi

SECTEUR(S)
Soins de santé

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Information ; investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

TYPE D'ENTREPRISE
Entreprise multinationale étrangère

PAYS
Afrique subsaharienne

En 2006, on estimait à 500 000 le nombre de personnes atteintes de la maladie du sommeil en Afrique subsaharienne qui, si elle n'est pas soignée, est presque toujours mortelle.

Sanofi, la plus grande entreprise pharmaceutique d'Europe, a scellé un partenariat avec l'OMS en 2001 pour lutter contre cette maladie et d'autres maladies négligées. Une stratégie polyvalente – dons de médicaments, subventions pour financer des programmes de distribution, R & D pour améliorer les traitements et le diagnostic – a contribué à maîtriser la maladie. Plus de 150 000 patients ont été soignés à ce jour et le nombre de cas traités pour la maladie du sommeil a baissé de plus de 60%. Le nombre de cas signalés est passé de 30 000 en 2001 à moins de 10 000 en 2009. Les médecins et d'autres professionnels de la santé ont bénéficié d'une formation pour diagnostiquer et traiter la maladie.

À ce jour, Sanofi a fait don de 75 millions de dollars au programme, qui se poursuivra jusqu'en 2016. La maladie a également attiré l'attention des politiques, notamment en 2005 lorsque l'Union africaine a adopté une résolution réclamant son élimination dans les pays où elle est endémique. Cela a attiré d'importants investissements dans la R & D de nouveaux diagnostics et traitements. ◆

Tedcor

SECTEUR(S)
Gestion des déchets

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL

Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Michael Goldman

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Afrique du Sud

En Afrique du Sud, de nombreux bidonvilles sont mal desservis en raison du manque de ressources des gouvernements locaux. Les collectivités locales ont réagi en privatisant certains services, notamment la gestion des déchets.

Tedcor est une entreprise communautaire à but lucratif de ramassage des ordures ménagères, créée pour desservir les quartiers négligés à un prix abordable, tout en aidant des entrepreneurs noirs à créer leur entreprise. Fondée en 1996 par l'homme d'affaires John Houghton, la société fournit un soutien financier et entrepreneurial et une formation certifiée à des sous-traitants communautaires de bennes à ordures. Tedcor détient 10% du marché de la sous-traitance des déchets municipaux en Afrique du Sud et a créé des entreprises de ce type pour 120 entrepreneurs communautaires. Pour garantir les compétences nécessaires, Tedcor sélectionne uniquement des entrepreneurs ayant terminé leurs études secondaires et leur fournit une formation poussée en gestion financière et commerciale.

Étant donné l'importance de la discrimination positive pour les entreprises sud-africaines, Tedcor qui cherche à aider de jeunes entrepreneurs noirs, a pu obtenir des prêts bancaires et des bennes à des taux préférentiels. ◆

The Sustainable Healthcare Foundation

PAYS
Kenya

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

SECTEUR(S)
Soins de santé

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Winifred Karugu

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Au Kenya, de nombreux habitants des bidonvilles et des zones rurales sont victimes du manque d'accès à des médicaments abordables et aux soins essentiels.

Fondée en 2000, la Sustainable Healthcare Foundation y a instauré des pharmacies et dispensaires, axés sur le bien-être de l'enfant et de la famille (CFW). Elle sélectionne des franchisés (des agents de santé communautaires) et impose la conformité à la réglementation parallèlement à une image de marque commune, un réseau logistique et une formation. Les points de vente et dispensaires CFW proposent des soins abordables tout en générant suffisamment de bénéfices pour offrir aux infirmiers(ères) franchisé(e)s et aux salariés une rémunération compétitive. La Fondation a 66 points de vente au Kenya et 10 autres au Rwanda, et dessert plus de trois millions de personnes.

Elle fournit aux franchisés le financement initial, une formation et des médicaments de qualité et se charge d'obtenir les différentes autorisations du gouvernement et d'établir des liens avec le ministère de la Santé. Les actions éducatives de proximité permettent aux communautés de prendre connaissance des services et de faire part de leurs besoins. La Fondation a travaillé avec des établissements universitaires pour évaluer l'impact du CFW sur la santé au Kenya. ◆

Laiteries Tiviski

PAYS
Mauritanie

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

SECTEUR(S)
Agriculture et sylviculture

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Mamadou Gaye

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

L'élevage est une importante tradition culturelle en Mauritanie qui compte 3,5 millions d'éleveurs nomades. Cependant, il est de plus en plus difficile d'en vivre.

Tiviski, la première laiterie de lait de chamelle d'Afrique, a été fondée en 1987 par Nancy Abeiderrahmane. Elle traite désormais aussi le lait de vache et de chèvre destiné à la consommation domestique. Bien que les familles nomades aient pour habitude de consommer le lait de leur troupeau, les épiceries urbaines ne vendaient pas de lait ou de produits laitiers frais, conditionnés et traités. Tiviski achète l'intégralité de son lait à des pasteurs semi-nomades pratiquant l'élevage de subsistance, qui peuvent ainsi gagner un revenu sans abandonner leur style de vie traditionnel. La substitution de ses produits laitiers à ceux importés d'Europe a soutenu l'économie mauritanienne. Tiviski cherche maintenant à convaincre les pays européens d'importer des produits à base de lait de chamelle.

Tiviski a débuté avec un prêt initial de 150 000 euros de la Caisse centrale de coopération économique. On estime le total des investissements à 4 millions d'euros dont une usine de lait UHT qui a nécessité un prêt de 2 millions d'euros (500 000 euros de Proparco, 500 000 euros de la SFI et 1 million d'euros de la banque locale GBM). ◆

ToughStuff

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Kenya

SECTEUR(S)
Énergie

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Winifred N. Karuga & Diana W. Kimani

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2012

Au Kenya, 84% de la population n'a pas accès au réseau électrique, ce qui affecte considérablement la productivité, accroît la dépendance aux combustibles fossiles coûteux et nocifs pour l'environnement et expose la population à des dangers sanitaires.

ToughStuff East Africa est une filiale de ToughStuff International, basée au Kenya. Son but est de fournir une énergie propre et abordable aux populations à faible revenu, au Kenya et en Afrique de l'Est. ToughStuff vend des lampes solaires, des chargeurs et des batteries pour portables à des consommateurs ruraux et urbains à faible revenu. Depuis sa création en 2010, ToughStuff s'est taillé une part importante du marché des produits solaires kenyan, qui est l'un des plus vastes d'Afrique.

Leur commercialisation rapide a été facilitée par plusieurs partenariats. Des groupes de microcrédits comme KREP, KADET et Faulu Kenya proposent des crédits permettant aux particuliers d'acheter les produits et de les rembourser sur une durée prédéterminée. ToughStuff collabore également avec One Acre Fund pour fournir aux agriculteurs des panneaux éclairants et des chargeurs pour téléphone, des semences, des engrais et d'autres intrants agricoles afin qu'ils puissent travailler plus longtemps, sans avoir à interrompre leurs activités. ◆

Toyola

TYPE D'ENTREPRISE
MPME

PAYS
Ghana

SECTEUR(S)
Énergie

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

AUTEUR(S):
Robert Darko Osei

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2010

Au Ghana, 33% des ménages utilisent des réchauds à charbon, coûteux et dangereux pour la santé.

Les réchauds Toyola ont un revêtement céramique qui améliore le rendement énergétique de 50%. Plus propres, performants et durables que des réchauds ordinaires, ils coûtent 7 dollars pièce. Créée en 2006, l'entreprise avait produit 154 000 réchauds en 2011 servant les besoins de 940 000 personnes à faible revenu, principalement en zones rurales. L'entreprise a fourni formation et travail à plus de 300 artisans, tout le long de sa chaîne de valeur. Pour accroître l'accessibilité, les clients ont la possibilité d'acheter à crédit et de rembourser le prêt sur deux mois avec l'argent économisé sur le charbon. Les réchauds Toyola sont aussi vendus au Togo et au Burkina Faso.

Les fondateurs, les entrepreneurs ghanéens Suraj Wahab et Ernest Kyei, faisaient partie d'un groupe d'artisans qui ont été formés en 2002 à la production de réchauds performants sur le plan énergétique par EnterpriseWorks Ghana, dans le cadre d'un programme parrainé par l'USAID. Le Kumasi Institute of Technology and Environment a été consulté au sujet du modèle commercial et E+Co a fourni le prêt initial pour l'achat du premier camion. Un autre prêt du programme AREED du PNUE a permis l'expansion de la société. ◆

VidaGás

PAYS
Mozambique

TYPE D'ENTREPRISE
OSC

SECTEUR(S)
Énergie

TYPE DE SOUTIEN INSTITUTIONNEL
Investissement ; soutien à la mise en œuvre

Le Mozambique compte trois médecins pour 100 000 habitants. Il est urgent de permettre aux communautés rurales d'accéder aux services de santé. Dans le nord du pays, les dispensaires peinent à obtenir suffisamment de combustible pour éclairer les opérations médicales et garantir une réfrigération correcte des vaccins.

Un projet pilote visant à élargir l'approvisionnement en combustible a été lancé en 2002 par, entre autres, Graça Machel, ancien ministre de l'Éducation chargé de la santé infantile, l'ONG VillageReach, le ministre de la Santé du Mozambique et la fondation communautaire Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC). VillageReach et la FDC ont amélioré la chaîne du froid et remplacé les réfrigérateurs au kérosène vétustes par des réfrigérateurs à GPL dans les centres de soin des zones reculées. Plus de 350 tonnes de GPL ont été fournies en 2011 et l'entreprise a maintenant élargi ses activités aux quatre provinces du nord. Une formation médicale et une supervision sont assurées pour tout le personnel.

Au départ, le financement provenait de partenaires locaux à Seattle, avant que le projet n'attire l'attention de partenaires plus importants comme la Hunter Foundation of Scotland et l'organisation gouvernementale néerlandaise bilatérale. ◆

AUTEUR(S):
Courtenay Sprague

DOCUMENT RÉDIGÉ EN
2008

Ressources utiles

Un large éventail d'institutions apporte son soutien aux entreprises et aux entrepreneurs qui nouent des partenariats commerciaux avec des populations à faible revenu. Les études de cas, les entretiens et les enquêtes réalisés dans le cadre de ce rapport, de même que la base de données du Practitioner Hub, ont permis d'obtenir la liste d'institutions suivantes qui contribuent aux quatre domaines décrits dans la représentation schématique des entreprises inclusives : mesures d'incitation, information, investissement et soutien à la mise en œuvre. Cette liste vise à aider les entreprises qui recherchent un appui. Elle n'est cependant pas exhaustive. Elle n'inclut pas, en particulier, les organismes d'appui au niveau national.

INFORMATION

Les institutions suivantes contribuent à étoffer les connaissances sur les modèles d'entreprise inclusive en collectant des données, en effectuant des recherches et en menant des actions de plaidoyer.

PLAIDOYER

Le plaidoyer consiste à défendre le modèle d'entreprise inclusive auprès de tous les acteurs de la société. Il implique souvent des activités qui permettent d'engager un dialogue avec les décideurs et de guider leurs décisions.

African Women in Business Initiative

Cherche à favoriser l'accès des femmes africaines entrepreneurs au financement pour leur permettre de développer des PME.

www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-women-in-business-initiative/

Ashoka

Fournit un appui financier et professionnel pour aider les entrepreneurs sociaux individuels à développer des modèles d'entreprise inclusive.

www.ashoka.org

Aspen Network of Development Entrepreneurs

Réseau mondial d'organisations qui investissent argent et expertise pour lancer l'entreprenariat sur les marchés émergents

www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-network-development-entrepreneurs

Business Action for Africa

Réseau de partenaires commerciaux et de développement qui encouragent le développement africain en menant des actions de plaidoyer, en créant des partenariats et en facilitant le partage des connaissances.

www.businessactionforafrica.org

Centre for Enterprise Development

Organisation de recherche et de plaidoyer sud-africaine qui formule des propositions de politiques pour le gouvernement national en s'appuyant sur son expérience sur le terrain.

www.cde.org.za

Alliance pour le développement international

Modèle commercial axé sur le marché, pour établir des partenariats public-privé visant à atteindre des objectifs commerciaux et de développement définis en commun.

http://idea.usaid.gov/organization/gp

Global Impact Investing Network

Organisation à but non lucratif vouée à accroître l'ampleur et l'efficacité de l'impact investing.

www.globalimpactinvestingnetwork.org

Initiative for Responsible Development

Initiative de l'Université de Harvard qui participe à des activités de recherche appliquée sur l'investissement responsable, générant une valeur à long terme pour les investisseurs et la société.

www.hks.harvard.edu/hauser/iri/

International Business Leaders Forum

Association indépendante regroupant des membres internationaux, qui prône et s'emploie à promouvoir le leadership des entreprises en matière de responsabilité d'entreprise et de développement, dans des secteurs, des marchés et des domaines multiples.

www.iblf.org/en/programmes/inclusive-growth/inclusive-business-models.aspx

Fondation Schwab pour l'entreprenariat social

Fournit une plateforme régionale et mondiale pour mettre en exergue et promouvoir les modèles phares de l'innovation sociale durable.

www.schwabfound.org/sf/index.htm

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Coalition d'entreprises dirigée par un PDG, qui entretient des liens solides avec les parties prenantes et encourage des changements de politiques en faveur de solutions de développement durable.

www.wbcsd.org

Forum économique mondial – Nouvelle vision pour l'agriculture

Ce forum qui réunit des acteurs publics et privés, cherche à élaborer un programme d'actions communes et à encourager la collaboration multipartite pour parvenir à une croissance agricole durable en s'appuyant sur des solutions axées sur le marché.

www.weforum.org/issues/agriculture-and-food- security

RÉCOMPENSES

Les récompenses mettent en évidence les bonnes pratiques transférables et présentent des solutions efficaces ainsi que les enseignements tirés de ces initiatives.

Ashden Awards

Soutiennent les solutions énergétiques respectueuses de l'environnement qui réduisent la pauvreté et améliorent l'existence des populations. Les Ashden Awards aident les pionniers de l'énergie à développer des solutions.

www.ashdenawards.org/fr

Le BiD Network

Le réseau se concentre sur les PME au fort potentiel de croissance et héberge une plateforme en ligne pour faciliter les concours de plans d'affaires, ainsi que des outils destinés au renforcement des communautés et des services de coaching.

www.bidnetwork.org

G20 Challenge on Inclusive Business Innovation

Concours mondial pour les entreprises qui proposent des solutions novatrices, évolutives et commercialement viables pour travailler avec les populations à faible revenu dans les pays en voie de développement.

www.g20challenge.com

SEED Awards pour l'esprit d'entreprise dans le développement durable

Soutient, partout dans le monde, les entreprises novatrices à petite échelle et exploitées localement qui intègrent des avantages sociaux et environnementaux à leur modèle commercial.

www.seedinit.org

World Business and Development Awards

Organisé par la Chambre de Commerce internationale et le PNUD, ce prix récompense les contributions d'entreprises au développement.

www.iccwbo.org/training-and-events/competitions-and-awards/institute-of-world-business-law/world-business-and-development-awards/

ÉTABLISSEMENTS DE RECHERCHE SUR LE MODÈLE D'ENTREPRISE INCLUSIVE

La recherche sur le modèle d'entreprise inclusive permet d'obtenir des informations précieuses sur les difficultés rencontrées, les solutions et les modèles commerciaux efficaces, leur expansion et leur reproduction.

BoP Knowledge Network

Organisation à but non lucratif qui facilite le développement d'innovations profitant à tous sur les marchés du bas de la pyramide (BoP).

www.bopinc.org

BOP Learning Lab Southern Africa

Favorise le partage des connaissances sur le modèle d'entreprise inclusive en Afrique.

www.bop.org.za/BOP_Lab/Home.html

Business Call to Action
Fournit une plateforme permettant de partager expertise, connaissances et bonnes pratiques à intégrer aux stratégies de développement axées sur le marché.
www.businesscalltoaction.org/language-french/

Business for Development Pathfinder
Travaille avec les associations professionnelles et les OSC pour promouvoir le modèle d'entreprise inclusive en Afrique ; fournit une évaluation des performances et un soutien pratique aux entreprises qui s'intéressent à ce type de modèle.
www.b4dpathfinder.org

Business Fights Poverty
Réseau d'entrepreneurs et de professionnels du développement qui facilite les échanges entre pairs et le partage des connaissances sur le modèle d'entreprise inclusive.
www.businessfightspoverty.org

Center for Sustainable Global Enterprise (Cornell)
Se consacre à la recherche collaborative appliquée et aux projets parrainés par des entreprises, axés sur la formulation et la mise en œuvre de la stratégie entreprenariale inclusive.
www.johnson.cornell.edu/Center-for-Sustainable-Global-Enterprise.aspx

Consultative Group to Assist the Poor
Centre de recherche et de politiques indépendant composé de 33 agences de développement et fondations privées, qui se consacrent à la promotion de l'accès au financement des populations mondiales défavorisées.
www.cgap.org

Endeva
Institut de recherche et de conseil consacré au modèle d'entreprise inclusive, qui fournit des informations générales et spécialisées (p. ex. agro-industrie, microassurance, énergie, domaine pharmaceutique) inclusifs.
www.endeva.org

Gordon Institute of Business Science (GIBS)
École de commerce sud-africaine qui mène des recherches et un dialogue de haut niveau sur le modèle d'entreprise inclusive.
www.gibs.co.za

Harvard CSR Initiative
Son objectif est d'étudier et d'améliorer l'efficacité de la responsabilité sociale des entreprises par le biais de recherches, de discussions, d'ateliers, de la formation et de la vulgarisation.
www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/

Intellecap
Fournit des solutions commerciales innovantes pour créer et développer des entreprises rentables et durables consacrées au changement social et environnemental.
www.intellecap.com

Le LSE Co-Creation Lab
Partenariat entre le monde universitaire, les ONG, les entrepreneurs sociaux et les entreprises qui cherchent à réduire la pauvreté grâce à des modèles d'entreprise novateurs.
www.icclab.com

Monitor Inclusive Markets
Unité commerciale spécialisée du Monitor Group qui cherche à identifier, développer et stimuler les investissements sur les marchés inclusifs ; Deloitte en a récemment fait l'acquisition.
www.mim.monitor.com

Next Billion
Plateforme en ligne accueillant un forum de discussion, une base de connaissances et un réseau d'échange destinés aux personnes et organisations qui s'intéressent au modèle d'entreprise inclusive.
www.nextbillion.net

ODI Private Sector and Markets
Mène des recherches sur l'impact des entreprises, des politiques gouvernementales et de l'environnement entrepreneurial sur le développement et étudie les mesures d'incitations économiques susceptibles d'améliorer cet impact.
www.odi.org.uk/work/programmes/business-development

Reciprocity
Cabinet de conseil sud-africain spécialisé dans les modèles d'entreprise inclusive ; participe également à la mise en œuvre et aux études de marché.
www.reciprocity.co.za

Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs
Programme régional du PNUD qui soutient le développement de marchés intégrant les populations pauvres dans toute l'Afrique.
www.undp.org/africa./privatesector

Initiative « Entreprendre au bénéfice de tous » du PNUD
Initiative de recherche et de plaidoyer qui cherche à appréhender, faciliter et inspirer le développement de modèles d'entreprise inclusive.
www.growinginclusivemarkets.org

ÉTUDES DE MARCHÉ

Il existe peu d'informations fiables sur les marchés à faible revenu, d'où l'importance d'établir des partenariats avec les entreprises suivantes, spécialisées dans les études de marché.

Consumer Insight Ltd
Bureau d'études de marché basé à Nairobi, spécialisé dans les marchés africains.
www.ciafrica.com/oindex

Field Africa
Agence basée en Afrique du Sud qui réalise des études de marché dans tous les pays d'Afrique.
www.fieldafrica.com

FinScope
Initiative du FinMark Trust qui fournit des études de consommation nationales et représentatives portant sur les questions et services financiers et leur perception. Elles renseignent sur les habitudes de consommation et la gestion financière.
www.finscope.co.za/new/pages/default.aspx

Initiative for Global Development
Réseau composé de membres adhérents, qui facilite les relations d'affaires et fournit des connaissances sur certains groupes d'intérêt sectoriels.
www.igdleaders.org

Jana
Bureau d'études de marché qui met des marques en relation avec des clients sur les marchés émergents par le biais d'offres spéciales de téléphonie mobile.
www.jana.com

Research Africa
Basé en Ouganda et aux Pays-Bas, Research Africa est un bureau d'études de marché axé sur l'impact social.
www.researchafrica.com

MESURES D'INCITATION

Les mesures d'incitation donnent une impulsion au commerce en Afrique, en instaurant des politiques et des normes qui créent un climat plus propice aux affaires, récompensent les entreprises qui ont une clientèle à faible revenu et donnent à ce type de populations les moyens de participer au marché.

PLATES-FORMES

Les plates-formes sont des lieux d'échange permettant aux entreprises d'entrer en relation avec d'autres parties prenantes, notamment les gouvernements, et d'agir collectivement.

Initiative du Cajou Africain
Initiative multipartite pour élaborer et mettre en œuvre une norme pour la production durable des noix de cajou.
www.aci.africancashewalliance.com

L'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)
Les programmes d'AGRA se concentrent sur le développement du secteur agricole par le biais de la fourniture de semences améliorées, l'amélioration de la fertilité du sol, l'élargissement de l'accès au marché et la facilitation des partenariats.
www.agra-alliance.org

Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
Une initiative sous la responsabilité et la direction africaines pour stimuler la productivité agricole en Afrique.
www.caadp.net/francais/index.php

Initiative COMPACI (Competitive African Cotton Initiative)
Encourage l'amélioration de la production de coton en Afrique subsaharienne, conformément à des critères de durabilité écologiques, économiques et sociaux.
www.compaci.org/index.php/fr/

Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise
Promeut les opportunités économiques et l'autonomie par le biais du développement du secteur privé dans les pays en développement.
www.enterprise-development.org/page/french

Grow Africa
Plate-forme de partenariat visant à accélérer les investissements et les changements en profondeur dans l'agriculture africaine, sur la base des priorités agricoles nationales.
www.growafrica.com

Lighting Africa
Développement d'un programme d'assurance qualité produit pour les produits d'éclairage.
www.lightingafrica.org

Making Finance Work for Africa
Initiative visant à soutenir le développement des secteurs financiers africains en coordonnant des interventions de développement du secteur financier sur tout le continent, afin d'éviter la duplication et de maximiser l'impact sur le développement.
www.mfw4a.org/fr/accueil.html

NEPAD Business Foundation
Fondation qui défend la cause du développement économique et social durable sur tout le continent africain. Une adhésion est requise pour en faire partie.
www.nepadbusinessfoundation.org

Sustainable Commodity Initiative (SCI)
Initiative conjointe de l'Institut international du développement durable (IISD) et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), visant à s'assurer que des pratiques durables sont adoptées en matière de production et d'échange des marchandises partout dans le monde.
www.sustainablecommodities.org

Sustainable Trade Initiative
Regroupe des coalitions d'entreprises de premier ordre, d'organisations de la société civile et de gouvernements afin de stimuler la production et la consommation durables dans le monde ; elle cherche entre autres à réduire la pauvreté, protéger l'environnement et déployer des pratiques commerciales équitables et transparentes.
www.idhsustainabletrade.com

Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs
Ce programme régional du PNUD soutient le développement de marchés inclusifs dans toute l'Afrique par la biais de dispositifs politiques, de programmes et de partenariats à l'échelle infrarégionale et continentale.
www.undp.org/africa/privatesector

NORMES

Les normes sont à l'origine de politiques privées destinées à récompenser les projets générant des retombées sociales et environnementales positives.

Fairtrade International
Réseau de 25 organisations qui établissent les normes internationales du commerce équitable et en soutiennent les producteurs.
www.fairtrade.net

Gold Standard
Programme de certification qui collecte des fonds pour des projets à grand impact de compensation du carbone.
www.cdmgoldstandard.org

Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique (IFOAM)
Organisation internationale de coordination du mouvement biologique, qui regroupe plus de 750 organisations membres dans 116 pays. L'IFOAM a formulé les Normes de base de l'IFOAM (IBS), sur lesquelles les organismes de normalisation publics et privés peuvent s'appuyer pour développer des normes biologiques plus spécifiques.
www.ifoam.org

Rainforest Alliance
ONG internationale qui certifie que les exploitations agricoles respectent certains critères de durabilité sociaux, économiques et environnementaux.
www.rainforest-alliance.org/fr

SA (responsabilité sociétale) 8000
Norme internationale visant à promouvoir les droits des travailleurs et à permettre aux employeurs de mettre en œuvre de façon durable une approche fondée sur des systèmes pour garantir des conditions de travail et un travail décents.
www.sa-intl.org

UTZ Certified
Certification pour les pratiques agricoles durables. Permet aux producteurs d'acquérir de meilleures méthodes agricoles, de bénéficier de meilleures conditions de travail et de protéger l'environnement.
www.utzcertified.org

INVESTISSEMENT

Les institutions suivantes stimulent l'activité commerciale en proposant des investissements de capitaux et d'impact adaptés aux besoins particuliers des modèles d'entreprise inclusive.

FONDS D'APPUI

Les fonds d'appui sont des mécanismes de financement qui reposent sur des propositions soumises par des organisations pour l'allocation de fonds dans un domaine spécifique.

Fondation Graamen Crédit Agricole
La Fondation Graamen Crédit Agricole octroie des financements adaptés aux institutions de microfinance et aux entreprises sociales.
www.grameen-credit-agricole.org/

Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise (AECF)
L'AECF est un fonds d'appui qui prodigue un soutien à des modèles d'entreprise nouveaux et novateurs en Afrique, par le biais de subventions compétitives (50 à 100 millions de dollars US) à des entreprises du secteur privé.
www.aecfafrica.org/french/

Le Fonds d'appui de COOPAfrica
Ce fonds propose des subventions aux coopératives, aux fédérations de coopératives et à d'autres agences de soutien aux coopératives.
www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/areas/challenge.htm

Fonds « Pour les jeunes et par les jeunes »
Fonds pour les organisations de jeunes fourni par le Réseau pour l'emploi des jeunes, initiative conjointe de l'OIT, des Nations Unies et de la Banque mondiale. Le financement est destiné aux jeunes entrepreneurs qui souhaitent monter leur propre affaire.
www.ilo.org/public/english/employment/yen/whatwedo/projects/y2y/y2y.htm

INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT (IFD)

Les IFD regroupent toute une gamme d'institutions, notamment des caisses d'emprunt et des institutions de microfinance, qui accordent des financements au secteur privé pour des investissements destinés à faciliter le développement.

Banque africaine de développement
Fournit prêts, subventions et aide technique aux entreprises privées qui investissent dans des pays membres de la région.
www.afdb.org/fr/

CDC
Lutte contre la pauvreté par le biais de la création d'entreprise. L'IFD du Royaume-Uni fournit des capitaux d'emprunt et des fonds propres, soit directement, soit par des intermédiaires, à des entreprises africaines et d'Asie du Sud.
www.cdcgroup.com

Development Bank of Southern Africa
Une institution de financement du développement qui encourage le développement socio-économique durable en finançant des infrastructures matérielles, sociales et économiques.
www.dbsa.org

DEG
Finance des investissements du secteur privé comme des titres de créance à long terme, des fonds propres, des financements mezzanine et des garanties, qui améliorent les conditions de vie dans les pays en développement.
www.deginvest.de/EN_Home/About_DEG/index.jsp

Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
La BIDC est une institution de financement du développement axée sur Afrique de l'Ouest.
www.bidc-ebid.org/en/index.php

Finance for Development
Banque de développement entrepreneurial basée aux Pays-Bas, qui propose des fonds propres, des prêts ou des garanties à des entreprises, projets et institutions financières dans les marchés en développement.
www.fmo.nl

PROPARCO
Une IFD française qui investit dans les pays émergents et en développement ainsi que dans certaines régions de l'hémisphère sud.
www.proparco.fr/

Industrial Development Corporation
Institution nationale de financement du développement créée pour promouvoir la croissance économique et le développement industriel dans toute l'Afrique. Propriété du gouvernement sud-africain, l'Industrial Development Corporation est sous le contrôle du ministère du Développement économique.
www.idc.co.za

Société Financière Internationale (SFI)
Division de la Banque mondiale consacrée au secteur privé, elle fournit des financements essentiellement aux moyennes et grandes entreprises.
www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_FR

Norfund
Le Fonds d'investissement norvégien pour les pays en développement est une société d'investissement qui crée et soutient des entreprises rentables et durables dans les pays en développement, capables de générer une croissance économique et de réduire la pauvreté.
www.norfund.no

PROPARCO
Une IFD française qui investit dans les pays émergents et en développement ainsi que dans certaines régions de l'hémisphère sud.
www.proparco.fr/

Autorité de crédit au développement de l'USAID
Facilite l'accès au financement des petits agriculteurs et des PME qui participent à des modèles d'entreprise inclusive, par le biais de garanties de crédit partielles qui couvrent jusqu'à 50 pour cent des défaillances sur les prêts contractés par des institutions financières privées.
www.usaid.gov/what-we-do/economic-growth-and-trade/development-credit-authority-putting-local-wealth-work

INSTITUTIONS QUI ACCORDENT DES SUBVENTIONS

Les subventions peuvent fournir un capital essentiel à diverses étapes de l'évolution du modèle commercial et servent souvent à financer un projet spécifique.

African Grantmakers Affinity Group
Encourage l'octroi de subventions plus importantes et plus efficaces en Afrique ; fournit un forum où les fondations peuvent communiquer entre elles, partager des informations sur les subventions et établir de nouvelles ressources d'information.
www.africagrantmakers.org

La Fondation Bill & Melinda Gates
Soutient le développement des entreprises inclusives par le biais de subventions et de partenariats.
www.gatesfoundation.org/fr

Innovations Against Poverty (Innovations contre la pauvreté)
Fournit des subventions, des garanties financières et une aide technique aux petites et grandes entreprises et les aide à piloter et à renforcer leurs modèles d'entreprise inclusive.
http://businessinnovationfacility.org/page/about-us-about-innovations-against-poverty

La Fondation Rockefeller
Fondation de premier plan qui mène des recherches et fournit des subventions pour des initiatives de développement, dont celles qui nécessitent des investissements d'impact et la création d'un environnement favorable à l'innovation.
www.rockefellerfoundation.org

Skoll Foundation
Fondation qui soutient l'entreprenariat social et appuie diverses initiatives par le biais de financements et de partenariats.
www.skollfoundation.org

The Small Enterprise Foundation
La Small Enterprise Foundation est une institution de microfinance à but non lucratif qui octroie des microcrédits à des microentreprises actives mais marginales.
www.sef.co.za

Tony Elumelu Foundation
Fournit des fonds de démarrage (capitaux d'emprunt et fonds propres), soutient les services d'aide aux entreprises pour aider les entrepreneurs à transformer leurs idées en projets susceptibles d'être financés et facilite la création d'opérations financièrement viables dirigées par des équipes solides.
www.tonyelumelufoundation.org

FENU
Fonds des Nations Unies pour l'équipement œuvrant dans les 49 pays les moins avancés au monde. Elle crée de nouvelles opportunités pour les populations pauvres et leurs petites entreprises en améliorant l'accès à la microfinance et aux investissements.
http://www.uncdf.org/fr

Fondation pour le développement en Afrique des États-Unis
L'USADF fournit des subventions allant jusqu'à 250 000 dollars à des groupes communautaires et de petites entreprises pour fournir une assistance aux groupes mal desservis et marginalisés en Afrique.
www.adf.gov

FONDS D'IMPACT INVESTMENT

Les fonds d'investissement suivants, favorables au modèle d'entreprise inclusive, se spécialisent souvent dans des zones géographiques, secteurs ou taille d'entreprise particuliers.

Acumen Fund
Accorde des prêts et des investissements sous forme de participation aux jeunes entreprises et fournit aux consommateurs à faible revenu un accès abordable aux soins de santé, à l'eau, au logement, à l'énergie et aux intrants agricoles.
www.acumenfund.org

African Agricultural Capital
Investit dans les petites et moyennes entreprises agricoles commercialement viables et les plus susceptibles d'améliorer les moyens de subsistance des petits agriculteurs d'Afrique de l'Est.
www.aac.co.ke/web

Agri-Vie
Un fonds de placement privé en actions axé sur les denrées alimentaires et l'agro-industrie en Afrique subsaharienne.
www.agrivie.com

The Calvert Social Impact Foundation
Propose des prêts abordables pour financer la croissance d'organisations à but non lucratif, d'institutions de microfinance, de coopératives de café équitable et d'entreprises sociales.
www.calvertfoundation.org

Developing World Markets
Gestionnaire d'actifs et banque d'investissement ayant à cœur de promouvoir le développement économique et social durable à l'échelle mondiale.
www.dwmarkets.com

E + Co
E+Co réalise des investissements dans l'énergie propre dans les pays en développement et plus particulièrement dans les jeunes entreprises et les PME qui proposent des solutions durables au changement climatique et à la pauvreté.
www.eandco.net

Emerging Africa Infrastructure Fund
Fonds de créances qui fournit des créances à long terme libellées en devises ou des financements mezzanine aux conditions du marché pour financer la construction et le développement d'infrastructures privées.
www.emergingafricafund.com

Grassroots Business Fund
Modèle hybride à but non lucratif/lucratif, qui collabore avec les entreprises pour leur fournir à la fois un investissement à long terme et les services de conseil commercial nécessaires pour surmonter leurs difficultés.
www.gbfund.org

Leapfrog Investissements
Fonds à but lucratif, engagé auprès des communautés à faible revenu, qui investit dans des entreprises spécialisées dans les services financiers pour le consommateur émergent en Asie et en Afrique.
www.leapfroginvest.com

LGT Venture Philanthropy
LGT Venture Philanthropy est un investisseur d'impact qui soutient les organisations dont l'impact social et environnemental est exceptionnel.
www.lgtvp.com

Lundin Foundation
Fondation qui investit, à la fois directement et par des intermédiaires, dans les PME africaines qui développent des modèles d'entreprise ouverts à tous.
www.lundinfoundation.org/s/home.asp

Root Capital
Fonds de placement social à but non lucratif qui accroît la prospérité rurale dans les régions écologiquement sensibles d'Afrique et d'Amérique latine grâce à des prêts, une formation financière et au renforcement des liens que les petites entreprises agricoles et les entreprises en expansion entretiennent avec le marché.
www.rootcapital.org

Small Enterprise Assistance Fund
Entreprise privée qui soutient les premières étapes du processus de création d'entreprise sur les marchés mal desservis.
www.seaf.com

Soros Economic Development Fund
Fondation qui soutient le développement économique en investissant dans des entreprises ou initiatives durables dont l'objectif est de réduire la pauvreté en créant des emplois et en donnant une impulsion nouvelle aux communautés en déclin.
www.sedfny.org

TLG Capital
Société de financement opérant sur des niches de marché, TLG Capital se spécialise dans le capital-expansion local sur les marchés frontières, en particulier ceux d'Afrique subsaharienne, et investit dans des entreprises rentables à l'impact sociétal positif.
www.tlgcapital.com/home

SOCIÉTÉS DE CAPITAL INVESTISSEMENT ET GESTIONNAIRES DE FONDS

Ces gestionnaires d'investissement réunissent des capitaux et effectuent généralement des investissements dans des domaines spécifiques. Dans ce cas précis, il s'agit d'entreprises inclusives.

Actis
Société privée de capital investissement qui investit dans les marchés émergents et propose trois catégories d'actifs : capital investissement, infrastructure et biens immobiliers.
www.act.is

Adlevo Capital
Effectue des investissements sous forme de participation et de placements en action dans des entreprises privées d'Afrique subsaharienne en privilégiant les modèles d'entreprise axés sur la technologie qui ont des effets positifs sur le développement social.
www.adlevocapital.com

Advanced Finance & Investissement Group
Société de gestion de fonds d'investissement privée axée sur l'Afrique, qui incorpore le capital local dans des outils d'investissement gérés par des professionnels du capital investissement privé africains. La société s'efforce de créer une valeur ajoutée au-delà des contributions financières.
www.afigfunds.com

Aureos
Société privée de capital investissement pour les marchés émergents qui fournit du capital-expansion dans plusieurs secteurs d'investissement principaux, comme les services financiers, les services généraux, le secteur du bâtiment et l'ingénierie, la fabrication, les biens de consommation à circulation rapide et le secteur des technologies, médias et télécommunications (TMT).
www.aureos.com

Developing Partners International
Société privée de capital investissement qui investit dans les économies nouvellement libéralisées et les économies post-conflit en Afrique.
www.dpi-llp.com

Emerging Capital Partners
Société privée de capital investissement axée sur l'Afrique qui investit dans des entreprises établies dans des environnements commerciaux caractérisés par une concurrence limitée ou dans des secteurs où l'Afrique possède un avantage comparatif ou un besoin non satisfait.
www.ecpInvestissement s.com

Ethos
Société privée de capital investissement qui réalise des investissements à long terme dans des sociétés moyennes et des grandes entreprises en Afrique du Sud et dans certaines régions d'Afrique subsaharienne.
www.ethos.co.za/live/index.php

GroFin
GroFin est une société spécialisée dans le financement et le développement des PME, qui propose une aide en matière de capital risque et de développement à des entreprises viables en Afrique et au Moyen-Orient.
www.grofin.com

Jacana
Société privée de capital investissement panafricaine qui investit dans les entrepreneurs, contribue au lancement et au succès des PME et réalise des bénéfices financiers et sociaux durables.
www.jacanapartners.com

SOUTIEN À LA MISE EN ŒUVRE

Ces gestionnaires d'investissement réunissent des capitaux et effectuent généralement des investissements dans des domaines spécifiques. Dans ce cas précis, il s'agit d'entreprises intégrant les populations pauvres.

Accenture Development Partnerships
Renforce les organisations et développe les marchés émergents de l'intérieur en employant un modèle à but non lucratif qui permet au secteur du développement international de profiter des compétences et atouts clés d'Accenture.
www.accenture.com/us-en/consulting/international-development/Pages/index.aspx

AgDevCo
Réalise des investissements en capital risque social pour créer des perspectives d'investissement commercialement viables dans l'agro-industrie en Afrique subsaharienne.
www.agdevco.com

Agri-ProFocus
Partenariat d'origine néerlandaise qui encourage les petits agriculteurs à devenir entrepreneurs dans les pays en voie de développement.
www.agri-profocus.nl

The Business Place
Vise à promouvoir l'entreprenariat et la création d'entreprises durables en Afrique du Sud.
www.tbp.co.za

Business Growth Initiative
Fournit à la fois une aide directe et indirecte dans les domaines suivants : conception et évaluation de projet, recherche, consignes techniques, ateliers et séminaires et projets de démonstration pilotes.
bgi.usaidallnet.gov

Business Innovation Facility
Gère la plateforme en ligne « Practitioner Hub » visant à partager des informations liées aux entreprises intégrant les populations pauvres et à aider les entreprises à créer ou à développer des modèles d'entreprise novateurs ouverts à tous.
www.businessinnovationfacility.ning.com

CNFA
Le CNFA a pour mission de stimuler la croissance économique et d'améliorer les moyens de subsistance ruraux dans les pays en développement en conférant une plus grande autonomie au secteur privé.
www.cnfa.org

developPPP.de
Cette initiative multinationale soutient les partenariats entre entreprises et agences de développement pour aider les entreprises intégrant les populations pauvres.
www.developpp.de/fr/index.html?PHPSESSID=pl0j4l1k9pdv3pv0oukvj2ac1j1jc8ub

Development Alternatives International

Cabinet de conseil spécialisé dans le développement international qui collabore avec le secteur privé et les fondations à but non lucratif par le biais du développement de stratégies sociales, de partenariats public-privé, de services d'information et de développement du marché et des réseaux de fournisseurs locaux.

www.dai.com

Engineers Against Poverty

Engineers Against Poverty est une ONG spécialisée dans le domaine de l'ingénierie et du développement international.

www.engineersagainstpoverty.org

Enterprise Development Work

Regroupe les ressources essentielles pour attirer des capitaux (capitaux d'emprunt et fonds propres) ainsi qu'une assurance de risque politique pour les PME qui recherchent des perspectives commerciales dans les pays en développement.

www.ednaccess.com

Imani Development

Groupe de sociétés privées de conseil en économie et développement détenues par leurs employés, offrant une gamme de services orientés vers les décideurs et le secteur privé, spécialisé dans le commerce, le développement du secteur privé, la croissance économique et l'intégration régionale.

www.imanidevelopment.com/profile-france.html

Innovations for Poverty Action

Soutient l'application d'essais aléatoires contrôlés pour le développement de produits, etc.

www.poverty-action.org

International Development Enterprise (IDE)

Organisation de développement à but non lucratif qui soutient des projets et technologies axés sur le marché, comme l'irrigation, l'approvisionnement en eau potable et le traitement des récoltes.

www.ideorg.org

Oxfam International

ONG internationale axée sur la sécurité alimentaire et l'agriculture, qui travaille souvent en collaboration avec le secteur privé.

http://www.oxfam.org/fr

Phytotrade

Organisation à but non lucratif, constituée de membres, qui met en rapport les agriculteurs africains et les marchés internationaux et fournit à ses membres conseils, formation, aide à l'obtention de certifications et possibilités d'établir des contacts.

www.phytotradeafrica.com

Practical Action

ONG internationale qui aborde les problèmes de pauvreté sous l'angle de la technologie et travaille souvent en collaboration avec le secteur privé.

www.practicalaction.org

Private Enterprise Partnership Africa

Cette initiative de la SFI agit en partenariat avec des agences multilatérales, des gouvernements et le secteur privé pour fournir des programmes et services de conseil visant à favoriser un environnement propice aux investissements, à encourager les investissements du secteur privé et à accroître la compétitivité des entreprises privées en Afrique.

www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_FR

SNV

Agence de développement international à but non lucratif qui fournit des services de conseil, d'échange de connaissances et de plaidoyer aux clients bailleurs de fonds.

www.snvworld.org

Technoserve

Technoserve est une organisation à but non lucratif qui cherche à réduire la pauvreté et déploie des solutions commerciales de mise en relation des individus avec les informations, les capitaux et les marchés.

http://www.technoserve.org

Total Impact Advisors

Cabinet de conseil qui se spécialise dans la recherche et le développement de possibilités d'investissement attrayantes sur le plan social et financier, à l'échelle mondiale.

www.totalimpactadvisors.com

Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs

Ce programme régional du PNUD soutient le développement de marchés inclusifs dans toute l'Afrique par la biais de dispositifs politiques, de programmes et de partenariats à l'échelle infrarégionale et continentale.

www.undp.org/africa/privatesector

Développement des marchés inclusifs du PNUD

Issue de l'initiative du PNUD « Encourager les entreprises viables », la stratégie de développement des marchés inclusifs travaille avec les entreprises sur leur cœur de métier tout en encourageant des objectifs de développement.

www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/partners/private_sector/IMD/

Lectures supplémentaires

Il existe une abondante littérature traitant du modèle d'entreprise inclusive en général et du développement sur le continent africain en particulier. La liste ci-dessous fournit des références bibliographiques complémentaires clés. Quelques publications portent plus spécifiquement sur le modèle d'entreprise inclusive en Afrique subsaharienne.

LE MODÈLE D'ENTREPRISE INCLUSIVE EN AFRIQUE

PNUD (2012)
Inclusive Business Finance Field Guide 2012: A Handbook on Mobilizing Finance and Investment for MSMEs in Africa
Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs
Guide pratique du financement en faveur des entreprises inclusives, par les institutions qui financent les MPME

Monitor Inclusive Markets (2011)
Promise and Progress: Market-Based Solutions to Poverty in Africa
Monitor Group
Analyse approfondie d'entreprises financièrement viables qui déploient des solutions au problème de la pauvreté sur le continent africain

PNUD (2012)
The Roles and Opportunities for the Private Sector in Africa's Agro-Food Industry
Initiative africaine du PNUD pour les marchés inclusifs
Identifie les possibilités offertes par le secteur privé dans la filière agroalimentaire africaine

DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE

BAD, Commission de l'Union africaine, PNUD et CEA (2012).
BAD, Commission de l'Union africaine, PNUD et CEA (2012). Rapport OMD 2012 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement
Fait état des progrès réalisés en Afrique dans la réalisation des OMD ; examine le programme de développement après 2015 et la meilleure façon d'intégrer les enseignements tirés des OMD actuels

BAD, OCDE, PNUD et CEA (2012)
Perspectives économiques en Afrique
Rapport annuel sur l'évolution des développements économiques, sociaux et politiques sur le continent africain ; le thème du rapport 2012 était la promotion de l'emploi des jeunes

McKinsey Global Institute (2010)
Lions on the move: The progress and potential of African economies
McKinsey Global Institute
Enquête sur les causes de l'accélération de la croissance en Afrique et identifie les possibilités économiques pour les entreprises

Roland Berger Strategy Consultants (2012)
Inside Africa
Roland Berger Strategy Consultants
Une analyse secteur par secteur qui inclut les perspectives et opportunités de croissance

PNUD (2012)
Rapport sur le développement humain en Afrique 2012 – Vers une sécurité alimentaire durable
Rapport annuel sur le développement humain en Afrique

ENTREPRISES INCLUSIVES

Christina Gradl et Claudia Knobloch (2010)
Inclusive Business Guide
Endeva
Un guide qui fournit une vue d'ensemble des modalités de développement d'un modèle d'entreprise inclusive et détaille la façon dont les entreprises peuvent participer plus activement sur les marchés à faible revenu

Christina Gradl et Beth Jenkins (2011)
Tackling Barriers to Scale
Harvard Kennedy School, CSR Initiative
Un cadre qui décrit des écosystèmes d'entreprises inclusives et trois structures que les entreprises peuvent utiliser pour les renforcer et y travailler efficacement

Monitor Inclusive Markets (2009)
Emerging Markets, Emerging Models
Monitor Group
Ce rapport analyse les comportements, les aspects économiques et les modèles commerciaux de solutions axées sur le marché qui tentent de remédier à la pauvreté dans le monde

Prahalad, C.K. et Stuart L. Hart (2002)
The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy + Business 26, no. 1st quarter (2002): 14.
Plaide en faveur d'une stratégie commerciale axée sur les bénéfices pour lutter contre la pauvreté

PNUD (2008)
Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor
Identifie les contraintes et les solutions potentielles pour les projets d'entreprise visant à intégrer toutes les couches sociales, en se basant sur 50 études de cas

PNUD (2010)
The MDGs – Everyone's Business
Fournit un guide aux institutions qui soutiennent les modèles d'entreprise inclusive par le biais de l'élaboration de politiques, de la recherche et du plaidoyer, du financement et en complétant les capacités des OMD

WRI (2007)
The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid
Évalue les perspectives offertes aux marchés de la base de la pyramide par secteur et pays en s'appuyant sur des évaluations quantitatives

Remerciements

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à ce rapport.

COMITÉ CONSULTATIF

Les conseils et les informations fournis par les membres du Comité consultatif ont été extrêmement utiles dans le cadre de cette initiative et de ce rapport. Nous remercions notamment :

Caroline Ashley, Directrice, Ashley Insight Ltd

Martin Bwalya, Responsable, Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA)

Lynette Chen, PDG, Fondation d'entreprise du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NBF)

Dr. Issa Faye, Responsable de la Division des recherches sur le développement, Banque africaine de développement (BAD)

Djamel Ghrib, Responsable de la Division d'obtention d'investissements et de ressources du secteur privé, Commission de l'Union africaine (CUA)

Tashmia Ismail, Maître de conférences et responsable du BoP Hub, Gordon Institute of Business Science (GIBS)

Ullrich Klins, Coordinateur de la recherche et du développement : B4D Pathfinder, Southern Africa Trust

Dr. Augustine Langyintuo, Responsable des politiques et des partenariats, Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA)

Futhi Mtoba, Président, Business Unity South Africa (BUSA)

Lucy Muchoki, PDG, Pan African Agribusiness & Agro-Industry Consortium (PanAAC)

Fred Ogana, Directeur pays, TechnoServe Kenya

Zahid Torres-Rahman, Directeur fondateur, Business Fights Poverty

ACADÉMIE DU DÉVELOPPEMENT OIKOS-PNUD POUR JEUNES UNIVERSITAIRES

Les participants à l'Académie du Développement oikos-PNUD pour Jeunes Universitaires, qui a eu lieu du 12 au 17 août 2012 à Nairobi, ont été consultés au sujet de ce rapport et ont émis des idées et des recommandations.

AUTEURS DES ÉTUDES DE CAS

Les études de cas sur les entreprises inclusives en Afrique subsaharienne ont été réalisées dans le cadre des initiatives de recherche « Entreprendre au bénéfice de tous ». Vingt-huit études de cas ont été effectuées au cours des projets de recherche réalisés en 2008 et 2010 et 15 nouvelles études ont été réalisées pour ce rapport. Nous tenons à remercier les auteurs suivants pour leur contribution :

Juana de Catheu, École supérieure des Sciences économiques et commerciales (France)

Olayinka David-West, École de commerce de Lagos, Université Panafricaine (Nigéria)

Mamadou Gaye, Institut africain de management, Dakar (Sénégal)

Michael Goldman, Gordon Institute of Business Science (Afrique du Sud)

Eria Hisali, Université de Makerere (Ouganda)

Yarri Kamara, Initiatives Conseil International (Burkina Faso)

Diane Nduta Kanyagia, Kenya

Winifred Karugu, Université Jomo Kenyatta d'Agriculture et de Technologie (Kenya)

Andrea Lozano, Consultante chez Aligned Strategies (USA)

Triza Mwenda, Kenya

Ousmane Moreau, Sénégal

Oluwemimo Oluwasola, Université Obafemi Awolowo (Nigéria)

Robert D. Osei, Université du Ghana (Ghana)

Tofik Siraj Fite, Université de Jimma (Éthiopie)

Courtenay Sprague, Université du Witwatersrand (Afrique du Sud)

Alfred K. Tarway-Twalla, Université du Libéria (Libéria)

PARTENAIRES D'ENTRETIENS

Nous tenons à remercier tous les experts et les praticiens pour leur temps et leur contribution :

Sarah Abdulhafiz Yusuf, ICE Addis
Olidapupo Adeoye, Tony Elumelu Foundation
Daniel Annerose, Manobi
Jay Banjade, CARE international Éthiopie
Gib Bulloch, Accenture
Gerhard Coetzee, ABSA
André Dellevoet, Fonds d'appui africain pour le développement de l'entreprise
Valentine Douala, Coalition panafricaine des entreprises contre le VIH/sida (PABC)
Liban Egal, First Somalia Bank
Arnold Ekpe, Ecobank
John Fay, Shared Value Africa
Johannes Flosbach, Roland Berger
Lamia Hatira, CSI +
Nina Henning, SC Johnson
Chris Isaac, AgDevCO
Nicola Jowell, SAB Miller
Boaz Blackie Keizire, African Union Commission
Oscar Kimani, Business Mind Africa
Anja Koenig, Reform Consulting
Julia Kurnia, Zidisha
Ufikile Khumalo, IDC
Daniel Mobley, Standard Chartered Bank
Richard Morgan, Anglo American
James Mwangi, Equity Bank
Ini Onuk, Thristle Consulting
Temitope Oshikoya, Ecobank
Sagun Saxena, Cleanstar Ventures
Heinrich Schultz, Organimark
Safiatou Traore, Commission de l'Union Africaine
Justin Smith, Woolworths
Lyal White, Gordon Institute of Business Science
Gerry Van Den Houten, SAB Miller

ÉQUIPE DE PROJET

Ce rapport a été rédigé par le Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD. L'équipe chargée du rapport souhaite remercier tout particulièrement le directeur du Bureau, Tegegnework Gettu ; le directeur adjoint, Babacar Cissé et le responsable du Centre de service régional du PNUD pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, Gerd Trogemann.

L'équipe de l'AFIM, dirigée par Tomas Sales, est constituée de Tiina Turunen, Jürgen Nagler, Pascale Bonzom et Daniel Acquaye.

L'équipe de l'initiative GIM, dirigée par Sahba Sobhani, est constituée de Suba Sivakumaran et Teerayut Teerasupaluck.

Les équipes ont bénéficié du soutien des instituts de recherche et de conseil **Endeva** et **Reciprocity.** Nous tenons à remercier les co-auteurs principaux Christina Gradl et Pierre Coetzer ainsi qu'Aline Krämer, Nico Pascarel, Claudia Knobloch et Alyssa Rivera.

Nous souhaitons également remercier l'économiste en chef du Bureau Régional pour l'Afrique du PNUD, Pedro Conceicao et le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général des Nations Unies chargé du relèvement et de la gouvernance au Libéria, Aeneas C. Chuma, ainsi que d'autres collègues du PNUD dont Ayodele Odusola, Marcos Neto, Casper Sonesson, Domingos Mazivila, Ernest Fausther et d'autres contributeurs pour leur appui précieux.

Révéler les richesses cachées de l'Afrique :
Créer des entreprises inclusives
pour une prosperité partagée
Mai 2013

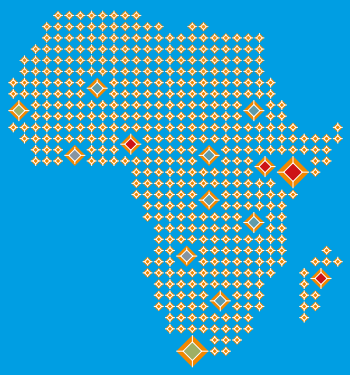
Les résultats, les interprétations et conclusions fournis dans cette étude sont ceux des auteurs et ne peuvent être attribués au Programme des Nations Unies pour le développement, à ses organisations affiliées ou aux membres de son conseil d'administration ou des pays qu'ils représentent. De plus, les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement la décision ou la politique officielle du Programme des Nations Unies pour le développement, de même que la mention de marques ou de méthodes commerciales ne constitue pas une recommandation.

Copyright © 2013

Programme des Nations Unies pour le développement,
One United Nations Plaza, New York, NY 10017, États-Unis

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, archivée dans un système d'extraction de données ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, par photocopie ou autre), sans la permission préalable du Programme des Nations Unies pour le développement.

Graphisme : Martin Markstein
Révision : Barbara Serfozo
Traduction: Strategic Agenda



La première richesse de l'Afrique

… est sa population : jeune, en pleine croissance et en quête de perspectives. En permettant à ces individus d'entreprendre, le secteur privé leur donne l'opportunité de réaliser leur potentiel. Les entreprises inclusives intègrent les populations à faible revenu dans leurs chaînes de valeur, leur offrant ainsi des perspectives qu'elles peuvent mettre à profit.

La création de ces entreprises inclusives a suscité des innovations et un élan considérables en Afrique. Pourtant, ces entreprises sont confrontées à de multiples contraintes qui freinent souvent leur développement à plus grande échelle. Des écosystèmes d'appui, fournissant des informations appropriées, des mesures d'incitation, des investissements et un soutien à la mise en œuvre peuvent favoriser plus efficacement l'épanouissement de nouvelles entreprises inclusives. Ce rapport présente la situation des entreprises inclusives en Afrique subsaharienne, les écosystèmes dans lesquels elles évoluent et les entrepreneurs qui concrétisent ces approches. Il passe en revue des perspectives prometteuses quant au renforcement de ces écosystèmes, qui permettront aux entreprises et aux entrepreneurs de créer, propager et renforcer ce type de structures.

PNUD

Au service des peuples et des nations

Programme des Nations Unies pour le développement
One United Nations Plaza,
New York, NY 10017, USA

www.undp.org/africa/privatesector