



Desjardins

Développement international



Réaliser le plein potentiel des entrepreneurs

Cadre d'intervention de DID 2021

Table des matières

| | |
|-----------------------------------|----|
| Contexte | 2 |
| Notre vision..... | 3 |
| Notre approche | 4 |
| Notre théorie du changement | 6 |
| De la théorie à l'action | 7 |
| Notre démarche..... | 11 |

« Tous les humains sont des entrepreneurs non pas parce qu'ils devraient créer des entreprises, mais parce que la volonté de créer est partie intégrante de l'ADN humain. »

Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn

Contexte

L'entrepreneuriat représente la première source d'emplois et de subsistance pour des millions de personnes dans les pays en développement, en particulier pour les femmes. Il contribue à la lutte contre la pauvreté dans des économies aux perspectives d'emplois insuffisantes au regard de l'ampleur de l'afflux de demandeurs, particulièrement parmi les jeunes.

Mais l'entrepreneuriat peut représenter davantage qu'une stratégie de survie qui, généralement, ne permet pas aux entrepreneurs de rompre avec leur propre précarité économique ni de générer des emplois. Malgré de multiples barrières, des femmes et hommes entrepreneurs arrivent à s'extirper de l'entrepreneuriat de nécessité, en développant et faisant croître des projets viables et génératrices d'emplois. Ils font la démonstration que l'entrepreneuriat peut apporter des solutions structurantes aux enjeux locaux en matière de lutte à la pauvreté, de sécurité alimentaire ou d'environnement. Cet entrepreneuriat dit d'opportunité nécessite des stratégies d'intervention adaptées pour se développer et s'implanter durablement.



Par le présent cadre d'intervention, DID veut contribuer aux efforts favorisant l'évolution du modèle d'entrepreneuriat de nécessité prédominant vers des modèles ouverts sur les opportunités économiques et le développement durable. Il mise sur une approche d'écosystème et d'innovation pour mobiliser efficacement les ressources et les leviers des différentes parties prenantes. Il fait appel aux meilleures pratiques en entrepreneuriat et à la pleine intégration du levier numérique.

DID dispose d'une longue feuille de route dans l'amélioration de l'accès aux produits et services financiers pour les femmes, les jeunes, les entrepreneurs commerciaux et agricoles. En plus des institutions financières, les interventions en matière d'entrepreneuriat requièrent la mobilisation d'autres parties prenantes de l'écosystème. Le présent cadre d'intervention propose une approche qui favorise l'engagement des entrepreneurs et des parties prenantes autour de solutions locales stimulant l'innovation et la croissance inclusive.

Notre vision

DID a pour mission d'accroître l'autonomie des populations moins favorisées de la planète en leur donnant accès à des services financiers diversifiés et sécuritaires. Le tissu économique des pays en développement et en émergence est dominé par des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) souvent informelles et précaires. Pour favoriser la contribution des entrepreneurs actuels et futurs à la création d'emplois, au développement durable et à la réduction de la pauvreté, il est nécessaire :

- d'accroître l'accès à des services financiers adaptés, abordables et de qualité;
- de renforcer la disponibilité et l'utilisation de services d'accompagnement adaptés;
- de promouvoir un entrepreneuriat ouvert sur les opportunités économiques.

Divers obstacles entravent l'entrepreneuriat d'opportunité et de croissance. Notre approche tient compte de ces barrières et a pour but d'aider les entrepreneurs à les surmonter.

| | Services financiers | Services d'accompagnement |
|---------|--|---|
| Offre | <ul style="list-style-type: none">• Peu de financement pour le démarrage• Vide à combler entre les petites institutions de microfinance et les institutions financières traditionnelles• Faible adoption de la finance numérique• Taux d'intérêt élevés | <ul style="list-style-type: none">• Services peu disponibles ou inaccessibles• Offre peu adaptée aux besoins et à la réalité des MPME• Soutien limité à la formalisation• Faible lien entre le financement et l'accompagnement |
| Demande | <ul style="list-style-type: none">• Peu de garanties à offrir par les femmes• Difficulté à mobiliser plusieurs sources de capital et à fournir l'information financière requise• Manque de revenu stable | <ul style="list-style-type: none">• Faible accès à l'information, faible utilisation des services existants, analphabétisme, éloignement• Connaissances limitées en gestion d'entreprise et financière |



La contribution de l'entrepreneuriat aux objectifs de développement durable et de lutte à la pauvreté ne peut être pleine et entière sans la participation effective des femmes entrepreneures. L'adoption de la perspective genre dans les interventions en matière d'entrepreneuriat est indispensable pour surmonter les barrières systémiques imposées aux femmes et pour contribuer à leur autonomisation sociale et économique.

Notre approche

DID propose une approche intégrée de l'entrepreneuriat orientée vers la production d'impacts sociaux, économiques et environnementaux. Les entrepreneurs peuvent contribuer davantage à ces objectifs lorsqu'un cadre d'intervention arrive à mobiliser les ressources et les leviers de l'écosystème pour répondre à leurs besoins et pour surmonter les barrières systémiques.

Une approche axée sur l'impact



Les impacts recherchés en termes d'inclusion (pouvoir des femmes, insertion des jeunes, réduction de la pauvreté), de croissance (emplois, revenus) et de durabilité (lutte aux changements climatiques)



Les stratégies conjuguent deux axes :
• le pouvoir et la capacité d'agir;
• l'accès aux opportunités économiques



Les stratégies mobilisent les leviers de l'écosystème portant sur les connaissances (littéracie, accompagnement), le capital (financement, capital de risque) et l'environnement (réglementation, incitatifs)



Les différentes catégories d'entrepreneurs segmentées selon leurs caractéristiques, leur niveau de formalisation ou profil et intentions



Pour livrer cette approche, DID s'appuie sur cinq principes :

L'entrepreneur au cœur des interventions

Les besoins de l'entrepreneur représentent le point de départ pour façonner nos stratégies. Pour une compréhension fine des besoins différenciés des entrepreneurs, DID intègre une perspective genre dès la conception de ses interventions d'une part, et raffine d'autre part la connaissance selon des profils-types pour mieux cibler les interventions et accroître le potentiel d'adoption des changements désirés.



L'écosystème comme espace d'action

Les barrières multiples auxquelles sont confrontés les entrepreneurs appellent à mobiliser plus d'un levier à l'échelle de l'écosystème. DID considère dans ses stratégies les acteurs clés et l'offre en termes de financement et d'accompagnement de même que l'environnement entrepreneurial.

Un parcours ouvert sur les opportunités économiques

Les besoins de l'entrepreneur évoluent au long du cycle de vie de son projet. La réussite des passages critiques dépend des capacités de l'entrepreneur et des conditions prévalant dans son environnement. DID préconise une stratégie d'intervention qui mise sur un continuum, ou parcours, qui favorise l'adéquation entre les besoins et les ressources en capital et en accompagnement à toutes les phases.

Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande

L'offre en matière d'entrepreneuriat vise souvent la PME et n'est que rarement adaptée aux micro et petits entrepreneurs. L'offre de services d'accompagnement aux micro et petites entreprises est ainsi souvent insuffisante, inaccessible ou inadaptée. DID œuvre à favoriser et stimuler une meilleure connexion entre l'offre de service et la demande en renforçant la capacité des prestataires locaux à bien comprendre et intégrer les besoins des entrepreneurs, et en identifiant avec eux des pistes d'amélioration en termes d'accessibilité, de qualité, de diversité et d'agilité.

Un modèle d'affaires testé et viable

DID définit un modèle d'affaires, le teste et l'améliore tout au long du cycle de ses interventions. Lors de la phase de conception, l'accompagnement et les modes de livraison sont adaptés aux capacités de prise en charge. Tout l'écosystème doit être mis à contribution. Enfin, la phase de mise en œuvre doit permettre de valider et tester le plan d'affaires, et l'amener à maturité par l'intégration des apprentissages.

Notre théorie du changement

DID croit qu'une stratégie en entrepreneuriat sera davantage susceptible d'aboutir à la réduction de la pauvreté et à une croissance inclusive :



SI les entrepreneurs ont accès à une gamme complète de produits et services financiers adaptés à leurs besoins et sensibles au genre;

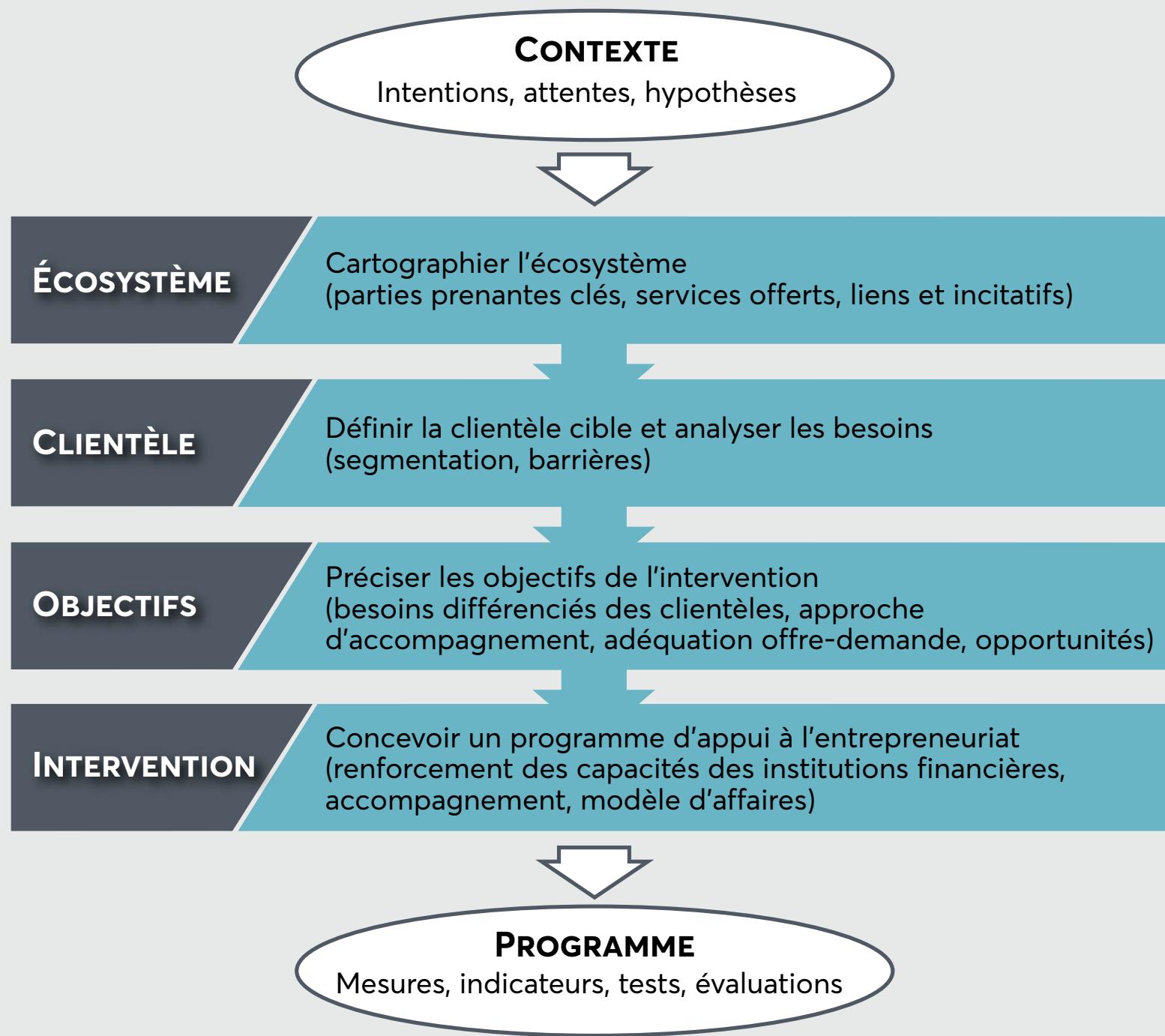
SI des services d'accompagnement en entrepreneuriat sont disponibles et adaptés aux différents profils et stades de développement des entrepreneurs, et favorisent proactivement la croissance et la formalisation des entrepreneurs;

SI des collaborations entre les parties prenantes de l'écosystème favorisent une articulation entre le financement et l'accompagnement et une mobilisation efficiente des ressources pour les entrepreneurs;

ET SI les jeunes, les femmes et les hommes ont un accès équivalent aux opportunités économiques et que des mesures spécifiques sont prises pour renforcer le leadership et la capacité d'entreprendre des femmes et des jeunes filles.

De la théorie à l'action

Pour mettre en pratique sa théorie du changement, DID a recours à un ensemble de stratégies et d'outils couvrant la cartographie de l'écosystème, la segmentation de la clientèle ainsi que la mobilisation des leviers d'intervention :



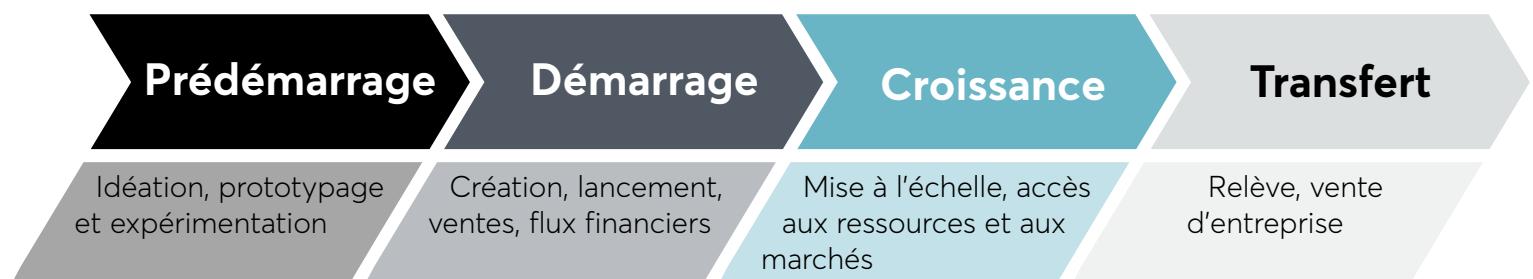
Cartographie de l'écosystème

La cartographie de l'écosystème considère les parties prenantes pertinentes pour l'intervention, les ressources qu'elles peuvent apporter ainsi que leurs intérêts et attentes. Elle se raffine également selon les stades de développement de l'entrepreneur et suivant la variété des services d'accompagnement disponibles.

Les **parties prenantes** généralement prises en considération proviennent du gouvernement (ministères, agences, collectivités locales); du secteur financier (institutions financières, capital de risque), du secteur académique (universités, centres de formation technique et professionnelle); de la société civile (ONG, regroupements professionnels, associations de femmes) et du secteur privé (chambres de commerce, prestataires privés, corporations).

Les **ressources** considérées dans la cartographie de l'écosystème portent sur le capital humain, le capital financier, les infrastructures, la culture et les incitatifs, et la demande.

De plus, dans son analyse de l'écosystème, DID évalue la disponibilité et le degré de maturité des ressources tout au long des **stades de développement** des entrepreneurs.



Enfin, DID se sert d'une **grille des services d'accompagnement aux entrepreneurs** (SAE) qui classe ceux-ci selon :

- les **fonctions** d'entreprise et les **compétences** de l'entrepreneur visées par l'accompagnement : la production (technicité, gestion des opérations), le marché (marketing, accès au marché), la gestion (finances, management, leadership) et la conformité (formalisation, normes);
- les **modes de livraison** de l'accompagnement : ateliers de formation, coaching, conseils, mentorat, réseautage, référencement, incubation et transfert technologique, sous-traitance ou franchise;
- l'utilisation **numérique**, considérée à la fois comme mode de livraison et processus d'amélioration (compréhension des besoins, adaptation des services).



Segmentation de la clientèle

La **segmentation** aide à répondre à la question : à qui s'adresse l'intervention ? Elle vise à déterminer les clientèles cibles, sur la base d'un certain nombre de critères. Selon le type d'intervention, les critères considérés peuvent être d'ordre démographique; socio-économique; géographique; relatif aux stades de développement et parfois comportemental.

La segmentation doit déboucher sur des segments respectant certaines règles : mesurabilité, taille, unicité, pertinence, accessibilité.

Le résultat de la segmentation ouvre la voie à une analyse plus en profondeur centrée sur un ou des segments de clientèle ciblés. L'analyse plus raffinée des comportements et attitudes de ces segments permet de dégager des sous-groupes homogènes ou profils-types, de mesurer les différences de genres et de déterminer les besoins communs et ceux spécifiques pour chaque profil-type. On peut ainsi disposer d'une base solide pour mieux adapter les interventions aux caractéristiques et barrières propres à chaque profil-type d'entrepreneurs.

Par ailleurs, la segmentation de la clientèle est également tributaire de la perspective des parties prenantes. La perspective du milieu de l'entrepreneuriat fait souvent référence aux **motivations** des entrepreneurs (nécessité, opportunité et croissance), alors que la perspective des institutions financières est basée sur le **comportement de crédit** (clientèle en redressement, à haut potentiel ou nouvelles clientèles).



Objectifs et leviers d'interventions

Les interventions de DID en matière d'entrepreneuriat s'articulent autour de deux axes stratégiques : **l'accès aux opportunités économiques** (accès aux capitaux, aux ressources productives et aux marchés) et le **pouvoir et la capacité d'agir** (exercice du leadership, accès aux connaissances).

Les interventions visant à **favoriser l'accès aux opportunités économiques** ont pour objectif d'accroître l'accès à des services financiers diversifiés et adaptés aux besoins des entrepreneurs commerciaux et agricoles. Les leviers mobilisés par DID à cet égard incluent l'accompagnement des institutions financières (financement MPME, agricole, inclusion des femmes, finance numérique), les mécanismes de garantie et l'investissement d'impact, entre autres.



Les interventions ciblant le **pouvoir et la capacité d'agir** visent à :

- favoriser une meilleure adéquation des capacités dans l'écosystème avec les besoins différenciés des entrepreneurs (capacités et rôle des institutions financières, capacités des prestataires, numérique, infrastructures, animation);
- renforcer les capacités des entrepreneurs établis – capacités opérationnelles (formalisation, comptabilité) et stratégiques (gestion, innovation, croissance, leadership);
- renforcer les capacités des entrepreneurs en démarrage et des futurs entrepreneurs (modèle d'affaires, proposition de valeur).

Notre démarche

Pour faire une réelle différence, DID met au centre de son intervention la compréhension et l'intégration des besoins différenciés des entrepreneurs, que ce soit en fonction du genre, du profil ou du stade développement. Cet ancrage l'aide à concevoir des interventions qui privilégient une connexion de l'offre à la demande et à identifier les parties prenantes clés et les leviers pertinents au sein l'écosystème entrepreneurial. Les programmes et dispositifs qui en découlent valorisent les innovations locales et renforcent les capacités des acteurs locaux à améliorer l'accès des entrepreneurs aux opportunités économiques et à renforcer leur pouvoir et capacité d'agir.

DID compte une longue feuille de route dans l'introduction de changements et leur pérennisation dans le secteur financier des pays en développement et émergents. Cette expérience l'aide à concevoir et mener ses interventions en entrepreneuriat en se basant sur un modèle d'affaires viable et éprouvé.

Les stratégies d'intervention de DID contribuent ainsi à l'émergence et au développement d'un entrepreneuriat ouvert sur les opportunités, bien au-delà de l'entrepreneuriat de nécessité. Mieux soutenus, les entrepreneurs, femmes et hommes, génèrent des retombées pour leur famille et participent au développement social, économique et environnemental de leur communauté.





Desjardins

Développement international