

L'impact d'OVO dans ses pays africains cibles : une brève étude

31 décembre 2023

Mise en place et approche

Depuis 2018, OVO organise le programme interentreprises appelé SusTech4Africa, qui soutient les start-ups en Afrique grâce à l'engagement volontaire et à l'investissement d'entrepreneurs belges ou néerlandais. Le programme comprend un "boost camp" (formation intensive sur l'élaboration de business plans, la gestion de la promotion et la recherche de financement), une période de coaching et, pour autant que les conditions d'octroi soient remplies, la possibilité d'obtenir un crédit. À ce jour, environ 200 projets ont été ainsi coachés en Ouganda, au Rwanda, au Bénin ou au Sénégal. Parmi eux, environ 60 projets ont reçu un prêt.

Maintenant que le programme existe depuis cinq ans, le conseil d'administration d'OVO a jugé bon de se faire une idée de l'impact qu'il a eu sur les acteurs locaux concernés. Compte tenu de la marge de manœuvre financière limitée d'OVO, il a été demandé à quelques volontaires de réaliser une enquête sur une sélection d'initiatives en Afrique auxquelles des entrepreneurs belges ont apporté leur soutien.

Compte tenu des objectifs et de l'ambition de cet exercice, il a été décidé d'utiliser une approche inspirée de la méthodologie du "**outcome harvesting**¹". A cette fin, une liste de projets susceptibles d'être étudiés a été dressée. En dressant cette liste, aucune représentativité statistique n'a été recherchée, étant donné le nombre limité et la nature unique de chaque projet. L'objectif était plutôt que la sélection reflète la diversité des initiatives, des approches et des perspectives de croissance.

Les données ont été collectées par le biais d'entretiens, principalement avec des gestionnaires de cas locaux. Avant les entretiens, un guide d'entretien et un format de rapport ont été préparés et soumis pour examen à un certain nombre d'ONG avec lesquelles OVO travaille. En outre, les enquêteurs ont reçu de brèves instructions. À l'origine, il était prévu d'appliquer la triangulation à chaque projet, c'est-à-dire d'interroger une deuxième partie prenante en plus de la personne interrogée, afin de vérifier la validité et la fiabilité des données. Dans la pratique, cependant, cela s'est avéré difficile à réaliser dans la plupart des cas. Finalement, 11 cas ont été sélectionnés, répartis dans les quatre pays où OVO opère : 5 en Ouganda, 1 au Rwanda, 3 au Sénégal et 2 au Bénin. Au total, 14 personnes ont été interrogées. La collecte des données s'est déroulée au cours du second semestre 2023.

¹ <https://www.civilsocietyacademy.org/post/outcome-harvesting-a-monitoring-evaluation-method-for-social-accountability-and-advocacy> "Outcome harvesting is a monitoring and evaluation (M&E) method that allows us to retrospectively determine changes achieved and the project's or initiative's contribution to these. This method helps the users identify the relevant changes ("outcomes") that took place, collect ("harvest") evidence of the changes, and then, working backwards, determine whether and how the intervention has contributed to these changes. In this sense, it differs from traditional monitoring and evaluation methods, which measure progress toward predetermined objectives." (Tereza Kaplan)

Aperçu des études de cas

Sur les 11 projets, 5 sont situés dans l'agriculture ou l'élevage, 3 dans l'artisanat et 3 dans les services. Des prêts ont été accordés à 7 projets, allant de 5 000 à 50 000 euros, avec une période de remboursement prévue de 3 ans à un taux d'intérêt annuel de 7 % (ce qui est nettement inférieur au prix du marché local). Sur ces 7 projets, 4 sont en bonne voie de remboursement ; les 3 autres accusent des retards.

Au Bénin, Ento-Agro et A2D service ont été sélectionnés. **Ento-Agro** produit de la farine à partir de larves issues de déchets organiques. Comparée à la farine importée, la farine est plus riche en protéines, moins chère et, en tant qu'économie circulaire, meilleure pour l'environnement. Elle est destinée à l'élevage de poissons et de poulets. L'entreprise est en pleine croissance et a utilisé le prêt d'OVO pour acheter des machines. **A2D service** produit des prothèses orthopédiques du genou et du pied à partir de matières premières locales. L'objectif est d'offrir aux clients un produit abordable et de haute qualité. La demande est manifeste. Grâce à un éventuel prêt (si nécessaire d'ici janvier 2024), une imprimante 3D sera achetée, ce qui permettra d'augmenter la production et d'améliorer la qualité.

Au Sénégal, 3 projets ruraux sont impliqués : Couve-Tech, Récoltes Vertes Ventures et Lysa & Co. **Couve-Tech** produit des incubateurs pour le marché local du bétail à partir de matières premières locales et d'énergie solaire. L'intention était d'utiliser le prêt pour acheter des panneaux solaires. De sa propre initiative, le projet a décidé de rembourser le prêt reçu afin que cet argent puisse être utilisé pour soutenir d'autres entrepreneurs africains. **Récoltes Vertes Ventures** cultive du riz et des légumes pour le marché local et a utilisé le prêt d'OVO pour acheter du matériel d'irrigation. **Lysa & Co** est une grande plantation d'arachides qui existe depuis 1988 et qui vise à la fois le marché local et le marché international. Actuellement, l'entreprise est en pleine transition de l'économie informelle à l'économie formelle. L'intention est d'utiliser le prêt pour s'engager dans la diversification des produits (en proposant également des barres de céréales et des biscuits sur le marché local). Bien que le remboursement du prêt soit prévu, cet investissement a été reporté en raison de la maladie de la directrice.

Au Rwanda, le projet sélectionné est Xanaahealth. **Xanaahealth** crée des logiciels et des applications web destinées à gérer les données des clients dans les hôpitaux et chez les assureurs. Aucun prêt n'a été demandé car l'entreprise dépend d'agences subventionnées et n'est pas dans une perspective de croissance.

Parmi les projets ougandais étudiés, deux n'ont pas demandé ou obtenu de prêt : Teso Farmers et Deploy. Les 3 autres ont obtenu des prêts : SSEAL Uganda, Trautbuck Energy et My Guardian. **Teso Farmers** s'occupe du stockage et du nettoyage de céréales et approvisionne les agriculteurs locaux. L'entreprise est encore en phase de démarrage et, en raison de son chiffre d'affaires modeste, considère qu'il est trop tôt pour contracter un prêt. Le même raisonnement a été suivi par **Deploy**, une petite entreprise qui fabrique des brosses à chaussures à partir de matériaux disponibles localement (y compris des queues de vache, achetées aux abattoirs pour une somme modique). Le personnel de Deploy se compose d'un chef d'entreprise et de dix femmes travaillant à domicile et rémunérées à la pièce. L'une d'entre elles approvisionne les magasins locaux. **SSEAL Uganda** cultive du soja et améliore les espèces. Le soja récolté est distribué à un vaste réseau de plus de 5 000 agriculteurs locaux. Le prêt OVO était destiné à la commercialisation et à l'expansion, mais en raison de la récente sécheresse et des mauvaises récoltes, le remboursement a cessé pour l'instant. **Trautbuck Energy** s'est spécialisée dans la formation de certains groupes cibles (en particulier les

camps de réfugiés) à l'utilisation de briquettes comme source d'énergie alternative pour la cuisson des aliments. L'un des effets secondaires importants de cette formation était qu'elle contribuait à prévenir l'abattage illégal des arbres dans les forêts voisines. Cependant, Trautbuck Energy était et reste indirectement très dépendante des donateurs et des subventions. Actuellement, les opérations sont au point mort et le remboursement du prêt OVO (destiné à l'achat d'une machine à briquettes) a été suspendu. **My Guardian** propose une assurance assistance aux Ougandais travaillant comme travailleurs invités en Arabie Saoudite. L'assistance vise à garantir que les assurés concernés sont payés correctement et à temps, qu'une aide leur est apportée en cas de maladie ou d'accident et qu'ils peuvent rentrer en Ouganda à tout moment. La société fonctionne à petite échelle, jusqu'à nouvel ordre, avec des investissements minimes (principalement la téléphonie). Le récent prêt d'OVO servira à payer le loyer d'un modeste bureau en Arabie Saoudite.

Cet aperçu montre qu'OVO opère dans un environnement contingent où toutes les initiatives ne débouchent pas sur des réussites. Trois partenaires ont hésité à contracter des prêts par prudence. Deux autres ont connu des difficultés de remboursement en raison de revers économiques. Les six autres ont réussi dans leur entreprise. Les crédits accordés ont été utilisés pour investir et stabiliser ou développer les ventes.

L'impact des initiatives soutenues par OVO

Dans ce passage, nous examinons l'impact du projet soutenu, et non le soutien lui-même. Le soutien d'OVO est conçu comme un coup de pouce, mais le mérite de la réussite des projets et ce qu'ils signifient pour les autres revient entièrement aux initiateurs.

La première forme d'impact, évidente, se situe au niveau des moyens de subsistance et du **niveau de vie de l'entrepreneur** concerné et de sa famille. Cet aspect a été relevé, explicitement ou implicitement, dans la plupart des cas. Étant donné qu'il s'agit d'un moteur important de développement de l'esprit d'entreprise et que les histoires de réussite sont généralement contagieuses, cette forme d'impact ne doit pas être sous-estimée.

Deuxièmement, il crée **des emplois** et donc des moyens de subsistance pour les employés et les travailleurs indépendants. Au total, les 10 projets combinés (en tenant compte du fait que Trautbuck Energy est actuellement inactif et n'emploie pas de personnel) créent 114 emplois permanents. Ce chiffre n'inclut pas les apprentis et les travailleurs saisonniers, puisque leur nombre varie d'une année à l'autre et qu'ils ne sont employés que temporairement. Mais il s'agit au total d'une trentaine de personnes supplémentaires. Au total, on constate donc un effet sur l'emploi **d'environ 150** personnes. On veille à ce que les conditions d'emploi répondent aux normes minimales d'un travail décent, mais aucune forme supplémentaire de protection sociale n'est prévue. Le revenu de l'entrepreneur et des employés ne signifie pas seulement la sécurité des moyens de subsistance pour les familles concernées, mais implique également **un effet multiplicateur** pour la communauté par le biais de leur comportement d'achat.

Les projets ont également un impact économique en répondant, avec leurs produits ou services, à **une demande sociale**, souvent dans des zones où les consommateurs ne pourraient manifestement pas aller ailleurs. Dans les cas des incubateurs de Couve-Tech, de l'assistance aux travailleurs migrants de My Guardian, du logiciel patients de Xanaahealth, on peut parler de fournisseurs uniques apportant **une innovation sur le marché**. Chez Lysa & Co, nous notons sa croissance dans le secteur formel et son ancrage dans un marché stable qui permet la diversification des produits. La farine larvaire d'Ento-Agro, les prothèses d'A2D service et les brosses à chaussures de Deploy

sont plus susceptibles de constituer des innovations de produit : le travail de fabrication à partir de matériaux locaux garantit **des produits de haute qualité à un prix abordable** qui ne doivent donc pas être importés de l'étranger. Parfois, il ne s'agit pas tant d'innovation que de stabilisation. Par exemple, dans le cas de SSEAL Uganda et de Teso Farmers, il s'agit de communautés agricoles qui ont besoin d'un approvisionnement fiable pour la durabilité de leur activité.

Un autre domaine d'impact clé est **le respect de l'environnement et du climat** dans la production et les produits proposés aux consommateurs. Des projets comme Ento-Agro et Deploy s'inscrivent clairement dans le cadre de **l'économie circulaire** grâce à l'utilisation, respectivement, de larves dérivées de biodéchets et de queues de vaches récupérées dans les abattoirs. A2D (prothèses), Couve-Tech (incubateurs), Récoltes Vertes Ventures (produits agricoles) et SSEAL Uganda choisissent explicitement de travailler avec **des matières premières** locales, ce qui permet de maintenir des prix abordables pour les consommateurs et d'éviter les coûts liés à l'importation (y compris le transport). Trautbuck Energy a maintenu un objectif écologique explicite en proposant des briquettes de cuisson, en s'opposant à **l'exploitation forestière** et à l'utilisation du charbon de bois comme source d'énergie. Couve-Tech alimente ses incubateurs en **énergie solaire**. Lysa & Co, qui utilise du bois, a opté pour des fours à haut rendement énergétique.

Nous constatons également un impact sur **l'autonomisation économique des femmes**. Sur les 114 emplois permanents créés pour l'ensemble des projets, 56 sont occupés par des femmes, soit près de la moitié. Lysa & Co (cacahuètes) en est en grande partie responsable, puisque 23 des 30 employés et le directeur sont des femmes. Deploy travaille exclusivement avec des femmes qui peuvent combiner leurs tâches ménagères avec la production de brosses à chaussures en travaillant à domicile. Un certain nombre d'entreprises du secteur agricole (SSEAL Uganda, Teso Farmers, Récoltes Vertes Ventures) admettent que les femmes n'obtiennent que les emplois administratifs, parce que le travail de production et de distribution se fait dans un environnement qui n'est pas toujours sûr pour les femmes.

Que signifie OVO pour les projets ?

L'impact d'OVO pour les petites entreprises en démarrage est plus significatif en termes de contribution que d'attribution. OVO offre aux projets sélectionnés, par le biais d'un bootcamp intensif (séminaire résidentiel) et d'un coaching personnel, un **savoir-faire** sur la manière de gérer une entreprise et, (lorsque c'est faisable et procurant effectivement une valeur ajoutée), un petit **crédit**, émanant d'entrepreneurs belges ou néerlandais du réseau d'OVO. Nous pouvons interpréter cela en termes de capital : **capital financier, capital humain et capital social**.

Le prêt accordé (5 000 à 50 000 euros) n'est pas d'un ordre de grandeur permettant de démarrer une entreprise à partir de zéro. Il s'agit plutôt de projets qui sont déjà en cours et qui, grâce à un **investissement supplémentaire**, peuvent prendre de l'ampleur ou améliorer la qualité. L'investissement prend alors souvent la forme de machines de production (comme pour Ento-Agro, A2D, Récoltes Vertes Ventures, Lysa & Co, Trautbuck Energy), de fourniture d'énergie (panneaux solaires (dans le cas de Couve-Tech), ou d'infrastructures (location de bureaux comme pour My Guardian). On constate que lorsqu'aucun prêt n'a été contracté (Xanaahealth, Teso Framers, Deploy), les initiateurs n'avaient pas d'investissement concret à l'esprit. C'est généralement le chef d'entreprise concerné qui se rendu compte, pendant ou après la campagne de stimulation, que la souscription d'un prêt au stade où se trouve l'entreprise serait un boulet plutôt qu'un levier. On constate que dans quatre cas sur les huit cas où un prêt a été attribué, le remboursement s'est déroulé sans encombre ou déjà intégralement remboursé. Dans deux autres cas, il y a un retard et

une solution souple est recherchée pour remettre le remboursement sur les rails. Les deux autres cas posent davantage de problèmes. Le projet SSEAL Ouganda a dû faire face à de mauvaises récoltes dues à une sécheresse prolongée et compte sur des conditions climatiques plus favorables à l'avenir. Dans le cas du projet Trautbuck Energy, il s'agit apparemment d'une dépendance excessive à l'égard de sources de revenus (aujourd'hui perdues). Le problème sous-jacent semble se situer au niveau d'un manque d'expérience dans la gestion d'une entreprise.

Tout cela montre que le soutien matériel (crédit) ne peut être séparé du soutien immatériel important (boostcamp et coaching) qui précède ou accompagne la période de crédit. Presque toutes les personnes interrogées n'ont pas tari d'éloges sur **l'apport de connaissances** reçu d'OVO et sur les enseignements qu'ils ont tirés en termes de positionnement sur le marché, de potentiel et de rythme de croissance, ainsi que de gestion financière. Comme nous l'avons vu plus haut, cela a permis à certains propriétaires d'entreprise de réaliser que, compte tenu de leur chiffre d'affaires et de leurs résultats d'exploitation, ils ne pouvaient pas se permettre de contracter un prêt. Les compétences en matière de communication, telles que la promotion, la recherche de canaux de promotion et la présentation d'un projet, ont également été souvent mentionnées comme une valeur ajoutée du boostcamp et du mentorat.

Enfin, le soutien apporté par OVO a un impact sur le capital social, en particulier sur **la construction d'un réseau**. Pour les exploitations rurales (Teso Farmers, SSEAL Ouganda), comme pour les innovateurs et les prestataires de services (A2D, My Guardian), il s'agit là d'un aspect important. OVO y a contribué, soit en suggérant lui-même certains contacts, soit en rendant l'entrepreneur concerné plus facile à contacter. Parmi les exemples de prise de contact dans lesquels OVO a joué un rôle direct ou indirect, citons l'ONG Energie pour Impact (Couve-Tech), US Aid (Récoltes Vertes Ventures), HPO et Legs For Africa (A2D), BNP, Westerville, le gouvernement ougandais (Xanaahealth), Einstein Rising (Teso Farmers), le ministère ougandais de la Science, la Fondation Mastercard (Deploy).

Le fait que les personnes interrogées apprécient OVO ne signifie pas qu'elles ne voient pas de possibilités d'amélioration. Quelques-unes estiment que les "boost camps" sont conçus de manière trop générale et que l'éventail des participants est trop large pour leur permettre d'acquérir des connaissances adaptées à leur entreprise. Un commentaire plus fréquemment cité est que, bien que le coaching soit très utile, il devrait se dérouler sur une période beaucoup plus longue. En outre, les moments de contact sont trop occasionnels et distants (par vidéoconférence). Compte tenu de la complexité de certains problèmes, les gens s'attendent à ce qu'un coach puisse être appelé à tout moment et qu'au moins certains contacts prennent également la forme d'une visite sur place.

En conclusion

Le dernier commentaire, concernant l'amélioration de la continuité et de l'intensité du coaching, mérite d'être pris en considération. Il est dans la culture de nombreuses organisations africaines de transformer un contact commercial en un lien personnel durable, qui ne s'éteint pas et ne se limite pas à une communication à intervalles réguliers. En outre, la manière dont OVO et la plupart des projets se sont trouvés au départ semble être le simple résultat de coïncidences. Néanmoins, il existe également des exemples d'autres organisations (Einstein Rising, Woord en Daad, etc.) qui ont alerté des entrepreneurs africains prometteurs sur la possibilité de se tourner vers OVO pour obtenir un soutien. Cela suggère que OVO pourrait consacrer encore plus d'efforts à la mise en réseau avec des organisations qui peuvent orienter les entrepreneurs vers elle. En outre, l'enquête

montre que le fait d'aider les entrepreneurs sélectionnés à constituer un réseau peut ajouter une grande valeur aux conseils.

Néanmoins, les cas présentés dans cet aperçu montrent comment, à sa modeste manière, OVO joue un rôle unique en matière de développement de l'entrepreneuriat en Afrique, rôle que peu d'organisations osent assumer. Il ne s'agit pas d'une approche d'urgence ou de charité. OVO n'adopte pas non plus la voie facile consistant à soutenir des projets qui ont déjà atteint leur vitesse de croisière, en partie grâce à d'autres donateurs. OVO se concentre sur des start-ups avec un objectif clair, avec du potentiel, où des conditions favorables se présentent, mais où des connaissances essentielles en matière de gestion d'entreprise doivent encore être acquises. Les exemples cités montrent comment cela génère un impact significatif qui profite à des communautés entières.

Note de fin

Cette étude d'impact a été réalisée par Ignace Pollet, expert externe en matière d'impact, avec le soutien précieux des volontaires du programme OVO, chargés de mener les entretiens et d'apporter d'autres contributions essentielles. L'engagement et la coopération de l'expert externe et des volontaires OVO ont contribué au succès et à la profondeur de cette évaluation. Nous tenons à les remercier sincèrement pour leur dévouement et leur engagement à cartographier l'impact d'OVO dans ses pays africains cibles.