



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

aspens institute

Trouver des Solutions aux Défis Systémiques avec une Approche de Conception Participative

Février 2022



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

VISA
Foundation

Sommaire

Auteurs et Remerciements	3
À Propos des Organisations	4
Acronymes	5
Sommaire de Gestion	6
Introduction	7
Méthodologie	9
Leçons à retenir du processus d’Action Lab	10
Planification de l’Action Lab.....	10
La Mise en Place de l’Action Lab.....	13
Résultats des Action Labs.....	15
ANNEXE I : Résultats de l’Action Lab	19
Amérique Latine.....	19
Afrique.....	23
Asie.....	26

Auteurs et Remerciements

AUTEURS COLLABORATEURS

Daniela Kaegi, Auteur et Interviewer

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien généreux de la Fondation Visa et de la United States Agency for International Development (USAID), de même que les personnes interviewées qui ont généreusement accordé leur temps et leur expertise. Nous remercions tout particulièrement l'équipe du MIT-D Lab pour sa collaboration et l'élaboration du programme Action Lab, Mallory St. Claire pour son soutien à la collecte de données dans le cadre du Monitoring, Evaluation and Learning (MEL), ainsi que Susannah Eastham et Matthew Guttentag pour leurs contributions rédactionnelles.

PERSONNES INTERVIEWÉES¹

Courtney Savie Lawrence, facilitatrice d'un Action Lab (contractuelle)

Farid Juliao, responsable d'un Action Lab de la branche Andine de l'ANDE

Cecilia Zanotti, Responsable d'un Action Lab de la Branche du Brésil de l'ANDE

Rodrigo Morales, Responsable d'un Action Lab de la Branche d'Amérique Centrale et Mexique de l'ANDE

Khatuchi Khasandi, Responsable d'un Action Lab de l'ANDE en Afrique de l'Est

Fai Wechayachai, Responsable d'un Action Lab de l'ANDE en Asie de l'Est et du Sud-Est

Pasiwat Sutthirak, Responsable d'un Action Lab de l'ANDE en Asie de l'Est et du Sud-Est

Sucharita Kamath, Responsable d'un Action Lab de la Branche d'Inde de l'ANDE

Sekai Chiwandamira, Responsable d'un Action Lab de la Branche de l'Afrique du Sud de l'ANDE

Tendai Mugabe, Responsable d'un Action Lab de la branche d'Afrique du Sud de l'ANDE

Joshua Adedeji, Responsable d'un Action Lab de la branche d'Afrique de l'Ouest de l'ANDE

Edna Karanja, Responsable d'un Action Lab de la branche d'Afrique de l'Est de l'ANDE

Lucia Casanovas Urday, participante à un Action Lab des Andes

Tom Van den Steen, participant à un Action Lab des Andes

Julia Santander, participante à un Action Lab des Andes

Adriana Carvalho, participante à un Action Lab du Brésil

¹ Note : Quatre participants d'Action Lab, non répertoriés ici, ont répondu par écrit à la demande d'interview de l'ANDE.

À Propos des Organisations

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux petites entreprises en croissance (PEC), en partant du principe que les PEC sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PEC, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement.

ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

LA FONDATION VISA

La Fondation Visa est une entité 501(c)3 enregistrée aux États-Unis. Celle-ci cherche à soutenir des économies inclusives où les individus, les entreprises et les communautés peuvent prospérer. Par le biais de subventions et d'investissements, la Fondation Visa donne la priorité à la croissance de petites et micro entreprises appliquant la diversité et l'inclusion en matière de parité. La Fondation soutient également des besoins communautaires plus larges et les interventions en cas de catastrophe en période de crise.

AGENCE DES ÉTATS-UNIS POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) est la première agence de développement international au monde et un acteur catalyseur produisant des résultats en matière de développement. Le travail de l'USAID fait progresser la sécurité nationale et la prospérité économique des États-Unis, démontre la générosité américaine et favorise un chemin vers l'autonomie et la résilience des bénéficiaires. L'initiative du Partenariat pour Accélérer l'Entrepreneuriat (PACE) de l'USAID catalyse les investissements du secteur privé dans les entreprises en phase de lancement, y compris les entreprises tenues par des femmes.

Acronymes

- AGEI** ANDE Gender Equality Initiative
- ANDE** Aspen Network of Development Entrepreneurs
- SDC** Service de Développement Commercial
- GBI** Grassroots Business Initiative
- IOG** Investir dans une Optique de Genre
- MPME** Micro, Petites et Moyennes Entreprises
- PACE** Partenariat pour Accélérer l'Entrepreneuriat
- ODDs** Objectifs de Développement Durable
- PECs** Petites Entreprise en Croissance
- USAID** United States Agency for International Development

Sommaire de Gestion

En 2019, l'ANDE a annoncé un partenariat passionnant avec l'USAID et la Fondation Visa pour lancer l'ANDE Gender Equality Initiative (AGEI), qui vise à soutenir les femmes en tant que dirigeantes, employées et consommatrices dans le secteur des marchés émergents de PEC.

En tant que projet pilote dans le cadre de l'AGEI, chacune des [huit sections régionales de l'ANDE](#) a accueilli un Action Lab de 9 à 12 mois sur l'Égalité des Sexes.

L'Action Lab de ANDE utilise un processus de conception participative dans lequel un groupe de parties prenantes régionales, ayant une expérience et une expertise profondes et diverses sur une question, se réunit pour définir les problèmes, puis créer et tester ensemble des solutions potentielles.

Les avantages de l'approche d'Action Lab sont :

- + A la faculté de se concentrer sur une contrainte de niveau systémique qu'une simple organisation pourrait être incapable de diagnostiquer ou de traiter seule. Identifie des solutions qui résolvent le problème pour l'ensemble du système, plutôt que pour une seule organisation ;
- + Elle produit un large ensemble de parties prenantes engagées qui se soucient de la réussite du projet résultant et se considèrent comme des collaborateurs au sein d'un écosystème donné ;
- + Les résultats du projet et les apprentissages qui en découlent bénéficient d'un public réceptif qui est plus susceptible de les mettre en pratique.

Les principaux enseignements tirés des Action Labs de l'AGEI pour ANDE sont notamment :

- + Il n'existe pas de méthodologie unique pour mener des Action Labs : les facilitateurs doivent avoir une certaine flexibilité pour adapter la méthodologie aux contextes régionaux ainsi qu'aux besoins et intérêts des membres ;
- + Un processus de conception participative est un processus à fort impact et à fort investissement qui, en fonction des défis à relever, peut ou non être adapté ;
- + L'éventail expansif des compétences, de l'expérience professionnelle et de l'expertise des membres sur le sujet a facilité l'identification des défis systémiques, car les membres de l'Action Lab ont pu envisager un large ensemble de défis systémiques possibles et de problèmes potentiels en fonction de leurs diverses perspectives ;
- + Bien que toutes les solutions identifiées ne soient pas entièrement nouvelles, le processus collaboratif a contribué à valider les conclusions et a permis d'innover.

ANDE a alloué des fonds de démarrage pour rendre opérationnelles les solutions convaincantes qui ont résulté de chaque Action Lab.

Introduction

ANDE GENDER EQUALITY INITIATIVE (AGEI)

ANDE, en partenariat avec l'USAID et la Fondation Visa, a lancé l'AGEI en 2019. L'objectif de l'initiative est de soutenir les femmes en tant que dirigeantes, employées et consommatrices dans le secteur PEC des marchés émergents. L'AGEI fournit une plateforme pour les membres de l'ANDE et un plus large secteur des PEC afin d'élever les entreprises de ces marchés à la hauteur de leur contribution à l'Objectif de Développement Durable (ODD) 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les jeunes filles. » Le Gender Equality Action Labs (« Action Labs ») constitue l'un des trois principaux axes de travail de l'AGEI.

GENDER EQUALITY ACTION LABS

En tant que projet pilote dans le cadre de l'AGEI, chacune des [huit sections régionales de l'ANDE](#) a accueilli un Gender Equality Action Lab de 9 à 12 mois.

Le processus d'Action Lab de ANDE utilise une conception participative dans laquelle un groupe de parties prenantes régionales (« membres de l'Action Lab ») ayant une expérience et une expertise profondes et diverses sur une question se réunissent pour définir les problèmes, puis co-crée et tester ensemble des solutions potentielles. Action Lab cherche à pousser les membres du secteur à passer de la discussion à l'action : à mettre en pratique des solutions nouvelles ou inédites. Action Lab peut se concentrer sur un certain nombre de solutions potentiellement prometteuses qui peuvent être testées dans le délai imparti avec les ressources et les connexions disponibles. L'objectif final est une proposition de projet pilote finançable, étayée par des preuves de la réussite de l'approche.

Le programme des Action Labs a été élaboré en collaboration avec le MIT D-Lab, une organisation membre de ANDE spécialisée dans les approches de conception participative des défis du développement international. La structure du programme est décrite ci-dessous.



Un Action Lab se compose de :

- + **Facilitateur(s) expérimenté(s)** (personnel de l'ANDE ou entrepreneur) pour recruter un comité consultatif ainsi que des participants; organiser, faciliter et documenter les réunions; et établir des plateformes et des incitations pour la communication entre les réunions.
- + Un **comité consultatif** pour informer sur l'étendue du problème et la stratégie de recrutement, aider à recruter des participants et des invités experts, potentiellement aider à planifier et à fournir la programmation des réunions, et jouer un rôle de leader dans la mise en place des expériences Action Lab et la communication entre les réunions.
- + **De participants à l'Action Lab** afin que ceux-ci assistent aux réunions et contribuent aux activités de ce dernier.
- + **De personnel américain et local de ANDE** pour fournir un soutien au suivi et à l'évaluation, diriger la gestion du projet, la recherche et la collecte de fonds pour les ressources.

Avant que l'identification des problèmes et la génération de solutions ne commencent, l'équipe de projet de ANDE a réalisé une analyse documentaire approfondie de quatre macro-régions - l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Afrique subsaharienne, l'Asie de l'Est et du Sud-Est, ainsi que l'Inde - afin de cartographier les principaux obstacles à la parité dans le secteur des PEC. La carte ainsi obtenue a servi d'outil d'orientation pour chaque comité consultatif régional lors de l'évaluation et du choix des défis systémiques sexo spécifiques auxquels leur Action Lab s'attaquerait. ANDE a sélectionné cinq à sept ressources clés par région et a extrapolé des problèmes et des solutions distinctes à partir de chacune d'elles. Les problèmes ont été regroupés en catégories selon qu'ils pouvaient être classés comme: (1) une cause profonde de l'inégalité entre les sexes (par exemple, un préjugé conscient/inconscient, un sexisme manifeste ou une discrimination à l'égard des femmes, etc.), ou (2) un symptôme du secteur des PEC (par exemple, un manque de stratégie ou de connaissances institutionnelles pour lutter contre l'inégalité entre les sexes, des obstacles au financement, et une barrière à l'entrée ou à l'accès aux financements/opportunités, une adéquation inégale entre les besoins des femmes entrepreneuses et les packages financiers proposés, etc.) Voir la [carte](#) obtenue (pw: andeagei).

Le processus de financement des Action Labs est compétitif. Les Action Labs se terminent par une session de présentation finale, au cours de laquelle les participants présentent le(s) projet(s) sur lequel (lesquels) leur(s) groupe(s) a (ont) travaillé afin de concourir au financement. Sur la base de critères de notation prédéfinis, les participants aux Action Labs sélectionnent ensuite ensemble le ou les projets les plus prometteurs pour demander un capital d'amorçage. Le processus de sélection par des pairs est un autre mécanisme permettant de s'assurer que le(s) projet(s) sélectionné(s) pour être développé(s) et appliqué(s) a (ont) été examiné(s) et approuvé(s) par un certain nombre d'experts du secteur ayant des antécédents différents. ANDE a été en mesure d'allouer des capitaux d'amorçage pour mettre en œuvre les projets sélectionnés par les pairs qui ont résulté de chacun des huit laboratoires d'action régionaux. Un résumé des projets est disponible à l'annexe I.

Méthodologie

Les informations de ce rapport proviennent presque exclusivement d'entretiens semi-structurés avec le personnel de ANDE ayant animé un Action Lab, le personnel du MIT D-Lab, un consultant facilitateur d'Action Lab, ainsi que plusieurs participants à l'Action Lab et membres du comité consultatif. Les entretiens ont été réalisés en novembre et décembre 2021. Les questions ont exploré les perspectives sur les défis et les avantages du processus de conception collaborative, et ont permis de déterminer si les solutions générées différaient de ce qu'un processus de subventionnement traditionnel permettrait d'obtenir. Des informations supplémentaires ont été tirées de l'enquête anonyme de ANDE auprès des participants à l'Action Lab, qui a été publiée après les présentations finales.

Leçons à retenir du processus d'Action Lab

Les acquis de la section suivante sont divisés en trois parties : la planification d'Action Lab, sa mise en œuvre et ses résultats. Un résumé des projets finaux de chaque Action Lab se trouve à l'annexe I.

PLANIFICATION DE L'ACTION LAB

Cinq points sont ressortis du processus de planification des Action Labs de ANDE :

- 1/ Les facilitateurs des Action Labs doivent sélectionner avec soin un groupe diversifié de participants expérimentés afin d'apporter l'expérience et l'expertise nécessaires en la matière.
- 2/ Les incitations doivent être clairement définies à l'avance pour éviter l'abandon des participants.
- 3/ Les barrières linguistiques potentielles doivent être prises en compte avant de commencer les Action Labs afin de s'assurer que tous les participants peuvent bénéficier des sessions.
- 4/ Avant de commencer l'Action Lab, les animateurs doivent expliquer la méthodologie aux participants afin de définir leurs attentes et d'éviter toute confusion.
- 5/ Pour avoir un impact durable, les défis abordés par les Action Labs doivent pouvoir être relevés en utilisant le temps et les ressources disponibles.

Les facilitateurs de l'Action Lab doivent sélectionner avec soin un groupe diversifié de participants expérimentés afin d'apporter l'expérience et l'expertise nécessaires en la matière. La participation aux Action Labs de ANDE n'était, à dessein, pas un appel ouvert. ANDE a délibérément invité des participants de haut niveau qui ont l'expertise nécessaire et la capacité de mettre en place des processus internes au sein de leur propre organisation. Les profils des participants variaient selon les Action Labs mais comprenaient généralement des investisseurs, des accélérateurs, des entrepreneurs et, dans certains cas, des représentants du gouvernement. Cependant, en fonction de leur motivation à rejoindre l'Action Lab, il s'est avéré difficile de maintenir l'engagement de certains types de participants (par exemple, les représentants du gouvernement) tout au long du processus. Une option pourrait consister à faire appel à des contributeurs invités possédant une expérience ou une expertise spécifique pour certaines sessions.

Dans le cadre de l'Action Lab de l'Asie de l'Est et du Sud-Est (ESEA), la diversité des participants a permis un large éventail de perspectives et une meilleure compréhension des défis auxquels sont confrontées les PECs dirigées par des femmes, comme le manque de compétences pour accéder au capital et l'utiliser de manière stratégique. Cela a également conduit à une variété de solutions possibles. Les participants à l'Action Lab ont proposé plus de 30 idées et ont voté pour celles qui, selon eux, méritaient d'être explorées plus en profondeur :

- + Un programme virtuel de préparation à l'investissement à progression autonome ;
- + Une plateforme d'accès au financement réunissant des femmes entrepreneuses, des investisseurs et d'autres partisans de l'assistance technique, et le partage de ressources ;
- + Une application ou un outil de magasinage de produits financiers qui compare les offres et les taux d'intérêt des prêts (utile dans les pays où les institutions financières sont nombreuses).

Le processus collaboratif a permis aux participants d'élaborer et de mener à bien le projet final, qui vise à combler le déficit de financement lié à la parité en Asie du Sud-Est en créant une plateforme d'accès au financement permettant aux femmes entrepreneuses de se connecter au capital, au contenu et à une communauté.

Bien que la majorité des personnes travaillant dans le domaine de la parité soient des femmes, les Action Labs ont été une bonne occasion d'aborder les questions relatives à la disparité entre les sexes avec quelques participants masculins. Un participant masculin de l'Action Lab d'Afrique du Sud a déclaré : "C'est formidable d'avoir quelques hommes dans le groupe en tant que partisans de l'équité et de l'inclusion du genre. Faire partie du processus de l'Action Lab m'a vraiment ouvert les yeux sur les raisons pour lesquelles les hommes doivent être les plus grands partisans de l'équité entre les sexes !"

Les Action Labs de ANDE ont été en grande partie menés dans des macro-régions présentant des écosystèmes, des gouvernements et des structures juridiques très différents. Il peut donc s'avérer difficile de recruter des participants aux Action Labs ayant des antécédents et des intérêts pertinents. Cependant, le fait d'avoir des participants de différents pays peut également être enrichissant. Un participant à l'Action Lab de la région andine a mentionné qu'il avait rejoint le groupe pour profiter de l'expérience des participants de différents horizons et l'appliquer ensuite à son propre pays.

Les incitations doivent être clairement définies dès le départ pour éviter l'abandon des participants.

Avant de recruter des participants, les incitations à rejoindre l'Action Lab doivent être très claires. ANDE a été en mesure d'obtenir des fonds pour les projets de sortie à l'avance, ce qui a contribué à encourager un engagement plus profond dans le processus, car les parties prenantes savaient qu'il ne s'agissait pas d'un exercice théorique mais d'une action tangible. Sans financement prospectif, le processus de conception participative peut être abstrait et la nature du résultat final moins évidente à chaque étape du processus, de sorte que le maintien d'une participation constante peut être difficile. Pour les Action Labs de ANDE, le ou les projets à financer ont été sélectionnés par les participants à ces derniers afin de garantir que le ou les projets finaux ont été examinés et approuvés par un certain nombre d'experts du secteur. En tant que tels, les participants potentiels doivent être conscients que le financement par le biais de l'Action Lab est un processus compétitif et n'est pas garanti pour

tous les projets. Outre le financement, les principales motivations mentionnées par les participants sont l'exposition, la visibilité, la réputation, le réseautage, l'apprentissage des autres et la passion personnelle pour les questions liées à la parité.

Pour la plupart des participants à l'Action Lab du Brésil, le financement n'était pas la principale motivation pour rejoindre le programme. En fait, les organisations de nombreux participants à l'Action Lab n'étaient pas admissibles à un financement du gouvernement américain. Les plus petites organisations n'étaient pas en mesure de se conformer aux exigences de rapport associées au financement. Cependant, les participants à l'Action Lab étaient désireux de soutenir l'organisation principale dans l'élaboration d'une solution visant à remettre en cause le statu quo au Brésil en renforçant la pratique d'un approvisionnement plus inclusif au sein des grandes entreprises. À ce titre, le réseautage, l'apprentissage et la passion pour les questions liées à la parité ont été les principales motivations.

Les barrières linguistiques potentielles doivent être prises en compte avant de lancer les Action Labs afin de s'assurer que tous les participants puissent bénéficier des sessions. Quelques-uns des Action Labs ont dû tenir compte des barrières linguistiques lors du recrutement des participants. Certains d'entre eux ont également eu besoin d'une traduction pendant les sessions de réunion pour répondre aux besoins des participants.

Dans le cas du Action Lab d'Afrique de l'Ouest, les participants devaient être bilingues pour pouvoir s'inscrire. Les sessions se déroulaient en anglais, mais les participants devaient être en mesure de rendre des comptes à leurs organisations en français.

Avant de commencer l'Action Lab, les facilitateurs doivent expliquer la méthodologie aux participants afin de définir leurs attentes et d'éviter toute confusion. La méthodologie du MIT D-Lab étant complexe, le facilitateur de l'Action Lab doit expliquer la méthodologie et les aspects opérationnels à l'avance. Afin d'utiliser efficacement le temps de réunion et de permettre aux participants de se préparer à chaque session, les étapes suivantes doivent être prévues au début et à la fin de chaque phase de l'Action Lab.

Pour avoir un impact durable, les défis abordés par les Action Labs doivent pouvoir être relevés en utilisant le temps et les ressources disponibles. Bien que les Action Labs soient un processus utile pour relever des défis complexes, tenter de s'attaquer aux racines profondes des problèmes qui peuvent nécessiter des changements sociaux majeurs ou un changement des systèmes politiques peut ne pas être idéal en raison du temps et des ressources limités. Les projets finaux des Action Labs de ANDE seront mis en œuvre dans un délai d'un an. Les projets à mettre en œuvre doivent donc être en mesure d'avoir un impact notable en un an.

LA MISE EN PLACE DE L'ACTION LAB

Les cinq points d'apprentissage qui ont émergé du processus de mise en œuvre des Action Labs de ANDE :

- 1/ Les animateurs d'Action Labs doivent être expérimentés pour que le processus de conception collaborative donne de bons résultats.
- 2/ Lorsque cela est possible, un modèle hybride (en ligne/en personne) pourrait être envisagé pour améliorer l'engagement des participants.
- 3/ Le programme doit être adapté aux besoins des participants afin d'éviter les abandons.
- 4/ Pour maintenir l'engagement, les participants à l'Action Lab peuvent être répartis en différents groupes de projet.
- 5/ Les Action Labs doivent prévoir un temps suffisant pour tester les projets potentiels.

Les facilitateurs d'Action Lab doivent être expérimentés pour que le processus de conception collaborative donne de bons résultats. Selon le MIT D-Lab, les cadres de conception participative constituent un outil idéal pour ceux qui sont déjà à l'aise en tant que facilitateurs. Idéalement, le facilitateur a déjà l'habitude de mener des ateliers, mais il est également possible de commencer avec un membre du personnel de niveau intermédiaire ou supérieur qui a l'expérience de l'animation de groupes de recherche et du travail avec des cadres de haut niveau. Le MIT D-Lab a noté que les facilitateurs font l'expérience du processus de conception participative par le biais du sprint de conception, mais qu'ils ne sont pas des experts tant qu'ils n'ont pas pratiqué la facilitation du processus à plusieurs reprises. En outre, les facilitateurs doivent être capables d'adapter le programme aux besoins régionaux et aux spécificités du scénario. Un facilitateur inexpérimenté peut faire des erreurs ou manquer des étapes importantes, ce qui peut potentiellement nuire au processus de conception collaborative. Le facilitateur doit s'assurer que les participants gardent l'objectif final à l'esprit, même lorsqu'ils travaillent sur des tâches plus modestes.

La progression et le développement de l'Action Lab en Asie de l'Est et du Sud-Est ont été inspirés par divers facteurs. Le programme D-Lab du MIT a permis au facilitateur de concevoir des sessions et des exercices bien structurés et interactifs pour partager des idées avec le groupe. Un facilitateur expérimenté a contribué à faire en sorte que les contributions de toutes les parties prenantes soient canalisées vers la création de résultats communs pouvant être exploités.

Exemple de l'Action Lab en Inde : La conception de chaque session de l'Action Lab a nécessité beaucoup de flexibilité pour s'adapter aux horaires chargés des membres. Par conséquent, le nombre, la fréquence et le contenu des sessions ont constamment changé et évolué, entraînant une perte de temps plus importante que ce qui avait été initialement prévu pour les facilitateurs.

Dans la mesure du possible, un modèle hybride (en ligne/en personne) pourrait être envisagé pour améliorer l'engagement des participants. Le programme D-Lab du MIT a été initialement conçu pour être interactif. Cependant, en raison du COVID-19, le programme a dû être adapté à un format en ligne. Au début, cela a causé une certaine confusion, mais, au final, il a été utile pour le personnel et les participants de pouvoir revenir au tableau Miro en ligne ou aux enregistrements des sessions. En général, le personnel et les participants de l'Action Lab ont préféré le format en ligne en raison de sa facilité d'accès. Cependant, il peut être très difficile de maintenir l'engagement des participants dans un format virtuel pendant toute la durée des Action Labs. Certains des Action Labs ont indiqué qu'il aurait été utile de se rencontrer en personne pour les exercices de conception. Cependant, l'engagement en temps et les frais de déplacement supplémentaires auraient été difficiles pour les participants.

Exemple tiré de l'Action Lab Amérique centrale et Mexique : Le processus de travail collaboratif a présenté des défis, car il était difficile d'équilibrer le temps consacré ainsi que les différents intérêts de chaque organisation, entre autres choses. En raison notamment de la modalité virtuelle, les participants ont commencé à se désintéresser au fil du temps. Par conséquent, le facilitateur a réalisé l'ensemble du processus opérationnel de l'Action Lab à l'avance, chose dont les participants se sont montrés reconnaissants. Sur les huit Action Labs, celui sur l'Amérique centrale et le Mexique a été le premier à se terminer. Le projet final vise à aider les investisseurs à prendre des mesures pour améliorer la vie des femmes et/ou des jeunes filles et à promouvoir la parité en finançant des entreprises dirigées par des femmes et soucieuses de l'égalité des sexes.

Le programme doit être adapté aux besoins des participants afin d'éviter les abandons. Au fur et à mesure que les Action Labs progressaient, les animateurs ont remarqué une baisse de l'engagement de certains participants. Cela peut être dû à de nombreuses raisons, notamment la lassitude à l'égard de Zoom, la lassitude à l'égard de la pandémie, le manque d'expérience ou d'intérêt pour le défi abordé, ou l'insuffisance de conseils sur les prochaines étapes. Étant donné que la plupart des participants à l'Action Lab occupent des postes très élevés au sein de leur organisation, il leur a été difficile de consacrer beaucoup de temps à ce projet.

En raison d'un manque d'expérience ou d'intérêt pour un sujet particulier, tous les participants à l'Action Lab n'ont pas été impliqués dans l'essai de solutions potentielles. Par conséquent, certains participants étaient moins engagés. Un participant à l'Action Lab a suggéré qu'il aurait été utile que le facilitateur assigne une tâche directe à chaque participant.

Pour maintenir l'engagement, les participants à l'Action Lab peuvent être répartis en différents groupes de projet. Au cours de la phase de test, la plupart des Action Labs ont fini par se scinder en groupes de projet plus petits afin de permettre aux participants de travailler sur des sujets d'intérêt. Chaque Action Lab se réunissait encore régulièrement en tant que groupe pour rendre compte de l'avancement de chaque projet et pour solliciter l'avis des autres groupes.

Pour permettre aux participants de travailler sur des sujets d'intérêt, le facilitateur du Action Lab d'Afrique de l'Est a formé deux groupes dont les membres ont pu s'auto-sélectionner. Le premier groupe était intéressé par l'exploration de la nécessité de différents types de produits de prêt adaptés aux entreprises dirigées par des femmes. Le second groupe souhaitait travailler sur un modèle de mise en réseau plus durable pour les femmes entrepreneuses.

Les Action Labs doivent prévoir suffisamment de temps pour tester les projets potentiels. La mise à l'essai des solutions potentielles a été l'étape la plus longue, mais aussi l'une des plus gratifiantes et des plus importantes des Action Labs. Bien que le calendrier de l'Action Lab puisse généralement être raccourci en effectuant des recherches importantes à l'avance, il convient de prévoir suffisamment de temps pour les essais. Pendant cette phase, les participants et les facilitateurs doivent consacrer beaucoup de temps à la recherche et aux tests en dehors des réunions mensuelles. Les participants doivent être informés à l'avance du temps supplémentaire qu'ils devront consacrer à cette phase.

Bien que le processus d'Action Lab comprenne une discussion initiale sur les défis, il est important d'éviter la «paralysie de l'analyse» et de commencer à tester des solutions. La phase d'identification des problèmes ne devrait pas prendre plus de 2 ou 3 réunions sur une période de 1 à 3 mois. La phase de test doit être menée en 3 à 6 réunions sur une période de 3 à 5 mois. Dans les Action Labs où la phase d'identification des problèmes a pris plus de temps, les participants ont été confrontés à une contrainte de temps pour tester pleinement les solutions.

RÉSULTATS DES ACTION LABS

ANDE financera un total de 11 projets issus des huit Action Labs. Un résumé des 11 projets se trouve à l'annexe I. Le lancement des projets est prévu pour Janvier 2022.

Les entretiens avec le personnel de ANDE et les participants aux Action Labs après la conclusion des Action Labs ont permis de dégager cinq points clés :

- 1/ Un processus de conception participative est un processus à fort impact et à fort investissement qui peut ou non convenir pour relever des défis systémiques.
- 2/ Le large éventail de compétences, d'expériences et d'expertises des participants a permis d'identifier les défis systémiques.
- 3/ Bien que toutes les solutions identifiées ne soient pas entièrement nouvelles, le processus de collaboration a aidé à valider les résultats et a permis l'innovation.
- 4/ Il y a des leçons à tirer des échecs potentiels.
- 5/ Les participants à l'Action Lab ont été en mesure d'établir des partenariats et des connexions ainsi que de faire progresser leurs propres compétences et connaissances sur les questions systémiques liées à la parité.

Un processus de conception participative est un processus à fort impact et à fort investissement qui peut ou non convenir à la résolution de problèmes systémiques.

Les Action Labs rassemblent de nombreuses personnes différentes, ce qui offre une énorme opportunité de formation par les pairs et de compréhension des questions liées à la parité. En outre, les Action Labs ont permis de s'engager auprès de femmes entrepreneuses ciblées afin de mieux comprendre leurs besoins. Cependant, le processus de conception participative exige un haut degré d'engagement de la part des participants. Il s'agit d'un processus à fort impact et à fort investissement. En fonction du défi à relever et des parties prenantes, le temps consacré à ce processus peut être payant ou non. Le MIT D-Lab a conclu qu'une conception participative est plus utile en tant qu'approche lorsque les conditions suivantes s'appliquent :

- + Le défi à résoudre est complexe;
- + Il y a plusieurs parties prenantes hétéroclites qui sont très motivées pour travailler sur le défi et ouvertes à de nouvelles idées de solutions;
- + Il existe des ressources ou des incitations suffisantes pour compenser le temps des parties prenantes et soutenir les idées de solution qui sont générées par le processus Action Lab.

Si ces éléments n'existent pas actuellement, un processus de conception participative n'est peut-être pas la bonne approche.

Le large éventail de compétences, d'antécédents, d'expérience et d'expertise des participants a permis d'identifier les défis systémiques. Les diverses perspectives des participants à l'Action Lab leur ont permis d'envisager un très large éventail de défis systémiques et de problèmes potentiels. L'approche de conception participative a également permis aux participants de remettre en question les idées et les réflexions des autres afin d'aboutir à une liste quasi exhaustive de défis.

Un participant à l'Action Lab a fait remarquer que son groupe avait commencé par proposer des idées de solutions systémiques plus ambitieuses, qui se sont estompées lorsque les équipes ont examiné les aspects pratiques de la mise en œuvre. À ce stade, l'accent a été mis sur la capacité et les intérêts de l'organisation chargée de la mise en œuvre. Bien qu'il soit nécessaire de choisir des idées de solutions qui peuvent être appliquées dans le temps, le budget et les capacités impartis, il aurait été bénéfique de saisir les solutions les plus ambitieuses et de les mener à bien.

Un autre participant a indiqué qu'il était parfois difficile de trouver un dénominateur commun sur lequel tout le monde pouvait s'entendre. Certaines des solutions ou des idées les plus créatives ont été écartées parce que tout le monde n'était pas d'accord ou n'avait pas suffisamment d'expérience pour s'attaquer au problème.

L'Action Lab d'Amérique centrale et du Mexique a d'abord discuté des défis liés au manque de modèles commerciaux existants, qui expliquent l'inégalité de la charge des soins à domicile pour les femmes. Les solutions possibles initialement discutées lors de l'Action Lab comprennent :

- + Un modèle d'économie sociale;
- + La cartographie de la charge de soins que les femmes entrepreneuses supportent afin de déterminer le degré ou l'ampleur du problème ; et
- + Un soutien à une institutionnalisation sexospécifique dans les fonds d'investissement en utilisant un outil d'auto-évaluation et un club d'investisseurs (processus, sensibilisation et création d'un pipeline)

Au cours du processus de test des Action Labs, les participants ont découvert que la plupart des investisseurs de la région ne comprennent pas le concept d'investissement dans une optique de genre et intègrent rarement des pratiques inclusives dans l'ensemble des opérations commerciales et au sein de leur propre personnel. L'organisation d'un participant à l'Action Lab dispose d'un réseau étendu et d'une expérience d'investissement dans une optique de genre. Il a été décidé que le projet le plus viable compte tenu du calendrier et des ressources disponibles serait de développer une plateforme en ligne pour mettre en relation les investisseurs, les experts en investissement dans une optique de genre et les intermédiaires entrepreneuriaux.

Bien que toutes les solutions identifiées ne soient pas entièrement nouvelles, le processus de collaboration a aidé à valider les résultats et a permis l'innovation. Dans l'ensemble, le processus de conception collaborative a été très utile aux participants et au personnel de ANDE. Bien que toutes les solutions ne soient pas nécessairement nouvelles, le processus a permis d'innover autour de ce qui existe déjà. Dans le cadre d'un processus traditionnel d'octroi de subventions, un seul groupe de personnes décide du contenu d'une proposition. Le processus de conception participative a permis la contribution de différentes ethnies, cultures, pays et expériences, ce qui a encouragé l'innovation et permis une sélection délibérée de solutions potentielles.

Les participants à l'Action Lab ont pu établir des partenariats et des connexions et améliorer leurs propres compétences et connaissances sur les questions systémiques de parité. Tout au long du processus d'Action Lab, les participants ont beaucoup travaillé avec d'autres experts du domaine et ont appris d'eux. Par conséquent, de nombreux participants à l'Action Lab ont élaboré conjointement des propositions, en s'appuyant sur les forces et les compétences de chacun pour obtenir de meilleurs résultats.

Même si les participants à l'Action Lab sont des experts dans leur domaine, certains ont trouvé de nouveaux types de défis dans le cadre de leur expertise, sortant de leurs domaines de travail communs. Par exemple, la Fundación Haciendas del Mundo Maya a toujours travaillé directement avec les donateurs et/ou les communautés rurales. Cependant, elle était moins informée de la dynamique des fonds d'investissement en matière de parité. Le fait de travailler avec d'autres organisations sur les questions d'investissement dans une optique de genre les a aidés à mieux comprendre les défis du côté de l'offre.

Bon nombre des projets finaux issus de l'Action Lab sont des partenariats entre les organisations des participants à l'Action Lab. Pour le projet final de l'Action Lab Amérique centrale et Mexique, deux entreprises collaborent pour mettre en relation des entreprises dirigées par des femmes et des entreprises soucieuses de la parité avec des investisseurs. Le projet réunit une plateforme d'évaluation de l'investissement dans une optique de genre, créée par Value for Women, et un projet de création de filières d'investissement à impact, dirigé par SVX.

Il y a des leçons à tirer des échecs potentiels. Un grand nombre des solutions potentielles initialement discutées se sont révélées non viables après avoir été testées auprès d'utilisateurs finaux potentiels. Cette expérience a été précieuse car elle a empêché l'équipe de poursuivre le sujet ou de demander un financement pour une solution qui n'aurait probablement pas abouti.

Les participants au laboratoire d'action du Brésil ont ciblé les obstacles à l'accès au capital pour les femmes entrepreneuses. Ils avaient initialement prévu de développer une application qui mettrait en relation les entrepreneurs avec des prêts bancaires et fintech. L'idée était que les entrepreneurs remplissent des informations sur leur entreprise, et que l'application indique automatiquement le meilleur type de prêt disponible et ceux qui les offrent. L'Action Lab a invité des représentants de deux banques ainsi que cinq entrepreneurs à tester l'idée en la présentant et en demandant aux entrepreneurs s'ils avaient déjà envisagé de contracter un prêt, ce qu'ils savaient du processus et leur avis sur l'idée de l'application. Pendant le test, les participants à l'Action Lab ont également demandé aux banques si elles disposaient d'une ligne de crédit spécifique pour les femmes noires entrepreneuses au Brésil ou de stratégies de sensibilisation du public. Ce test a montré que :

- + Aucun des cinq entrepreneuses n'a jamais envisagé de contracter des prêts ;
- + Les entrepreneuses n'avaient aucune idée des coûts et ne connaissaient aucune information sur les lignes de crédit possibles.
- + Toutes les entrepreneuses avaient peur de ne pas pouvoir rembourser le prêt.
- + Les banques ne disposaient d'aucun produit de crédit spécifique pour ce secteur.
- + Par conséquent, l'Action Lab est arrivé à la conclusion que davantage de plaidoyer sur ce sujet était nécessaire avant de créer l'application.

L'Action Lab a pivoté pour tester une plateforme sur laquelle les entreprises partageraient les meilleures pratiques en matière d'achats inclusifs afin de permettre la passation de contrats avec davantage de PEC à direction diversifiée. Le groupe s'est entretenu avec trois organismes de certification, qui ont tous confirmé qu'il était nécessaire d'inclure davantage d'entreprises et de PEC diversifiés dans leur base de données. Sur la base de ces résultats, le groupe a décidé conjointement d'aller de l'avant avec ce projet et a engagé une entreprise de programmation dirigée par des femmes noires pour créer un prototype de la plateforme.

ANNEXE I :

Résultats de l'Action Lab

AMÉRIQUE LATINE

Action Lab de la Région Andine

? ÉTENDUE DU PROBLÈME

Les femmes, les entreprises dirigées ou détenues par des femmes et les entreprises offrant des produits pour les femmes reçoivent moins de financement (par exemple, des prêts ou des investissements) que leurs homologues masculins.

Il y a peu d'entreprises dirigées par des femmes dans la région andine en raison de contraintes structurelles et culturelles, des préjugés des organisations de financement et de soutien, ou du manque de connaissances des organisations dans la mise en œuvre d'une optique de genre. Par conséquent, les femmes entrepreneuses manquent d'autonomie et de compétences techniques. Celles-ci n'ont qu'un accès limité à l'information, ce qui les empêche d'utiliser les instruments et les opportunités financiers existants.

L'Action lab andine s'est attaqué à l'écart entre les services dont les PEC dirigées par des femmes ont besoin pour se développer et les produits ou services actuellement offerts. Plus précisément, les membres de l'Action Lab se sont attaqués aux déconnexions entre :

- + Les besoins financiers des femmes et les formules financières qui leur sont proposées ;
- + Les opportunités de leadership et les femmes désireuses, habilitées et/ou invitées à les saisir ;
- + Les services techniques disponibles et les besoins réels des femmes entrepreneuses ;
- + L'absence de politiques intersectionnelles et le besoin d'inclusion ;
- + Les réseaux/accès existants aux services d'information et les besoins des femmes entrepreneuses.

✓ PROJETS

PROJET 1: EMPRENDE

► **Dirigé par :**
Pro Mujer



Pro Mujer est un programme fondé sur des données probantes qui possède plus de 30 ans d'expertise dans l'autonomisation des femmes en Amérique latine. Pro Mujer, avec ses partenaires et ses bailleurs de fonds, utilise une optique de genre et de diversité pour exploiter le potentiel des femmes

entrepreneuses en tant qu'agents clés du développement dans leurs communautés. La mission de Pro Mujer est de donner aux femmes défavorisées les moyens de réaliser pleinement leur potentiel.

Objectif du projet : Fournir aux femmes latino-américaines un accès à un contenu entrepreneurial de qualité qui leur permette de s'épanouir et de devenir économiquement indépendantes.

Le projet de Pro Mujer fournit une formation à l'entrepreneuriat et des services de soutien aux femmes entrepreneuses à toutes les étapes de leur parcours commercial en leur donnant accès à leur plateforme, en s'appuyant à la fois sur la technologie numérique et sur les succursales physiques existantes de Pro Mujer. Les entrepreneuses se voient proposer des ressources multiformat, couplées à l'intégration de réseaux sociaux. Le projet permettra de créer une communauté de femmes entrepreneuses tout au long de la courbe du capital en Amérique latine.

PROJET 2 : PROCESSUS CONSCIENTS

► **Mené par :**
Fundes



Fundes est la plus grande organisation à but non lucratif d'Amérique latine dédiée à la croissance durable des micro et petites entreprises et de leurs écosystèmes. Fundes travaille avec de grandes entreprises pour intégrer avec succès les micro et petites entreprises locales dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Objectif du projet : Réduire l'écart entre les sexes en matière d'opportunités financières, causé par les préjugés inconscients des entités dans leurs processus de prospection, de sélection, d'évaluation et d'approbation.

Le projet de Fundes prévoit de concevoir un protocole pour les quatre entités financières ou fonds d'investissement qui ont exprimé leur intérêt à piloter ce programme, en s'assurant que leurs processus internes soient équitables et inclusifs. Après le suivi de la mise en œuvre du protocole, Fundes ajustera le protocole en fonction de ses conclusions et prévoit de promouvoir ce dernier auprès d'autres entités. Les résultats escomptés sont d'augmenter le niveau de financement des entreprises dirigées par des femmes et de réduire l'écart entre les sexes dans l'accès au financement pour les femmes entrepreneuses.

📍 Action Lab au Brésil

? ÉTENDUE DU PROBLÈME

Les petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes, des femmes noires et des femmes urbaines au Brésil sont confrontées à des obstacles supplémentaires en matière d'accès au capital et aux marchés.

PROJET : LE PROGRAMME GOOD BUSINESS

▶ **Dirigé par :**
Fundação Tide Setubal



▶ **Organisation partenaire :**
Impact Hub Manaus



La Fondation Tide Setubal est une organisation non gouvernementale d'origine familiale créée en 2006. Sa mission est la suivante : encourager les initiatives qui favorisent la justice sociale et le développement durable dans les périphéries urbaines et contribuer à la lutte contre les inégalités socio-spatiales dans les grandes villes, en collaboration avec divers agents de la société civile, des institutions de recherche, de l'État et du marché.

Impact Hub Manaus est un réseau mondial de 24.250 personnes à l'origine du changement - composé de plus de 100 communautés dans plus de 60 pays sur 5 continents.

Objectif du projet : Changer le statu quo en renforçant la pratique d'un approvisionnement plus inclusif parmi les grandes entreprises avec une optique de genre et de race au Brésil. L'objectif est d'augmenter de manière significative le nombre d'entreprises dirigées par des femmes noires qui sont engagées comme fournisseurs par de grandes entreprises.

Le programme Good Business atteindra ses objectifs par le biais de deux stratégies principales :

- + La création d'une grande campagne nationale visant à identifier les PME dirigées par des femmes noires et désireuses de vendre à de grandes entreprises. Le programme les préparera ensuite et les mettra en relation avec les grandes entreprises.
- + Créer un espace de confiance pour sensibiliser les grandes entreprises ayant un fort pouvoir d'achat par le biais du partage des meilleures pratiques en matière d'achat inclusif, de réunions de sensibilisation et de formations.

📍 Action Lab en Amérique centrale et le Mexique

? ÉTENDUE DU PROBLÈME

De nombreux investisseurs n'investissent pas dans une optique de genre car ils ne savent pas comment aligner leurs processus et leurs thèses d'investissement sur les critères de genre. De nombreux investisseurs pensent que l'investissement dans une optique de genre (IOG) signifie fournir

des capitaux aux entreprises dirigées par des femmes, et ils ne considèrent pas les autres multiples opportunités d'intégrer des pratiques inclusives dans les opérations commerciales et en interne au sein de la main-d'œuvre.

PROJET : PARTENARIAT POUR INVESTIR DANS L'ÉGALITÉ

▶ **Dirigé par :**
Value for Women (VfW)



▶ **Co-réalisé par :**
SVX.MX



VfW est un acteur clé dans l'espace IOG. Elle a lancé la plateforme Gender Smart Nexus (Beta) en janvier 2021 et 55 fonds d'investissement, qui ont été utilisés par 100 intermédiaires en Amérique latine, en Afrique et en Asie. VfW a fourni des services de conseil en matière de parité à des dizaines d'investisseurs et à plus de 300 PEC dans le monde entier.

SVX a conçu et animé un atelier IOG pour 150 investisseurs latino-américains avec WeAmericas Accelerator, BIVA et Deetken Impact. SVX MX a développé une communauté latino-américaine d'investisseurs d'impact et d'entrepreneurs au cours de leur formation sur l'investissement d'impact qui s'étend sur plus de 5 ans. En 2021, SVX MX a créé une plateforme pour connecter les investisseurs avec les entreprises sociales, en mettant l'accent sur la parité et l'environnement.

Objectifs du projet :

- + Aider les investisseurs à agir en faveur de l'amélioration de la vie des femmes et/ou des jeunes filles et à promouvoir la parité en finançant des entreprises dirigées par des femmes et axées sur le genre.
- + Mettre en relation les investisseurs avec un pipeline actif par le biais d'une plateforme en ligne.

Afin d'augmenter le montant des investissements destinés aux entreprises dirigées par des femmes et favorisant la parité dans la région de l'Amérique centrale et du Mexique, une communauté d'investisseurs, d'experts en investissement dans une optique de genre (IOG) et d'intermédiaires entrepreneuriaux va créer une communauté qui va :

- + Augmenter le nombre d'investisseurs qui appliquent la parité.
- + Encourager davantage d'investisseurs à appliquer la parité en créant des points de référence et en identifiant 3 leçons apprises grâce à l'utilisation du Gender Smart Nexus (GSN)
- + Partager les enseignements tirés de l'IOG par des investisseurs à différentes étapes du parcours de l'IOG
- + Identifier un investisseur régional « influent » de premier plan qui recevra des conseils sur la parité de la part de VfW et sera un porte-parole de la IOG dans la région.
- + Identifier et rendre visibles les entreprises prêtes à investir dirigées par des femmes et axées sur la parité
- + Créer un composant dans la plateforme SVX Pipeline Navigator qui relie les entreprises dirigées par des femmes, favorables à la parité aux fonds d'investissement de la communauté.

AFRIQUE

Action Lab de la Région Afrique de l'Est

? ÉTENDUE DU PROBLÈME

Les consommatrices, les entrepreneuses et les employées sont aux prises avec des croyances qui les excluent et qui nuisent à leur croissance.

✓ PROJETS

PROJET 1 : ACCROÎTRE L'ACCÈS AU CRÉDIT POUR LES FEMMES ENTREPRENEUSES EN AFRIQUE DE L'EST

► **Mené par :**
M-Kyala Ventures



M-Kyala Ventures est une société spécialisée dans la stratégie et le conseil qui aide les organisations à élaborer des stratégies et des interventions solides pour améliorer l'accès au financement des femmes entrepreneuses en Afrique. M-Kyala Ventures travaille avec des organisations pour fournir des stratégies d'investissement à optique de genre ainsi que des programmes entrepreneuriaux pour les femmes entrepreneuses dans le but de leur permettre d'accéder à davantage de capitaux.

Objectif du projet: s'attaquer aux problèmes systémiques liés à la parité qui expliquent le faible niveau de prêts accordés aux femmes entrepreneuses, notamment les conditions de crédit restrictives, telles que les exigences de garanties élevées, les taux d'intérêt élevés et les préjugés sexistes, ainsi que le manque de capacité des institutions financières à adapter leurs produits et processus aux besoins des femmes entrepreneuses.

M-Kyala Ventures développera un guide de prêt intelligent pour les femmes. Il s'agit d'un ensemble de pratiques concrètes, efficaces et personnalisées qui seront mises en œuvre par les institutions financières afin d'accroître les prêts aux femmes entrepreneuses en Afrique de l'Est. Le guide est conçu pour aborder les problèmes systémiques qui sont à l'origine des faibles niveaux de prêts aux femmes entrepreneuses, notamment les conditions de crédit restrictives, telles que les exigences de garanties élevées, les taux d'intérêt élevés et les préjugés sexistes, ainsi que le manque de capacité des institutions financières à adapter leurs produits et processus aux besoins des femmes entrepreneuses.

PROJET 2 : RÉSEAU DE FEMMES ENTREPRENEUSES À 360°

► **Dirigé par :**
Capital Solutions



Capital Solutions Ltd est une entreprise sociale constituée en Ouganda en 2008 dans le but d'inspirer, de transformer et de renforcer les capacités des entreprises sociales des femmes et des jeunes travaillant en Afrique. Capital Solutions Ltd offre une solution à 360° aux entreprises sociales en

Afrique par le biais d'un programme d'accélération de 6 mois, d'une plateforme de réseau, de services de conseil et de financement.

Objectifs du programme : Éliminer les barrières systémiques au financement de 100 entreprises féminines en répondant aux besoins tant du côté de l'offre (Grassroot Business Initiative - GBI) que du côté de la demande (femmes entrepreneuses).

L'initiative offre une solution à 360° pour relever les défis les plus urgents auxquels les femmes entrepreneuses sont confrontées. En Afrique de l'Est, il n'y a pas de réseau offrant cette solution de bout en bout pour favoriser un écosystème qui soutienne les entreprises dirigées par des femmes et qui conduise l'écosystème axé sur la parité.

📍 Action Lab de la Région Afrique de l'Ouest

❓ ÉTENDUE DU PROBLÈME

Les PEC dirigées par des femmes en Afrique de l'Ouest se développent à un rythme plus lent que les équipes dirigées par des hommes en raison d'un manque de capacité et d'accès au financement pour développer et faire évoluer les entreprises.

PROJET : RENFORCER LA CAPACITÉ DES FEMMES ENTREPRENEUSES D'AFRIQUE DE L'OUEST À DÉVELOPPER LEURS ENTREPRISES

► **Dirigé par: l'université d'Ashesi et soutenu par un certain nombre de membres de l'Action Lab.**



L'université Ashesi est une université privée à but non lucratif située à Accra, au Ghana. La mission de l'université Ashesi est d'éduquer des leaders éthiques et entrepreneuriaux en Afrique et de cultiver, chez chaque étudiant, la pensée critique, le souci des autres et le courage de transformer le continent. Le groupe, composé à 70 % de femmes, est constitué d'experts de premier plan en matière de développement et de gestion d'entreprise, de financement, de politique et de stratégie, avec plus de 20 ans d'expérience combinée.

Objectifs du projet : aider les femmes entrepreneuses en début et en milieu de carrière à développer leur entreprise avec succès.

L'équipe du projet est en train de développer une plateforme numérique robuste, axée sur la parité, qui lui permettra d'offrir aux femmes entrepreneuses un renforcement des capacités sur mesure, une formation à la création d'entreprise, des conseils techniques, une aide à la création d'entreprise sur mesure et un accès aux sources de financement, afin qu'elles puissent développer leur entreprise. Cette solution technologique sera accessible en ligne et hors ligne. La solution proposée est hébergée au centre d'entrepreneuriat de l'une des principales universités privées d'Afrique de l'Ouest. L'équipe chargée de la conception et de la réalisation de la solution est composée d'universitaires, de spécialistes des affaires, de responsables et de gestionnaires d'accélérateurs et de pépinières d'entreprises, d'experts en financement et de spécialistes des politiques.

📍 Action Lab de la Région Afrique du Sud

❓ ÉTENDUE DU PROBLÈME

Le manque d'accès au financement étouffe la croissance des PME appartenant à des femmes en Afrique du Sud et leur capacité à créer des emplois. Comme les PEC appartenant à des femmes sont plus susceptibles de créer des emplois pour les femmes, cela a un effet aggravant sur l'écart de revenu entre les sexes.

Les PEC appartenant à des femmes sont moins susceptibles de :

- + Connaître les opportunités de financement disponibles, y compris celles qui visent spécifiquement les PEC appartenant à des femmes ;
- + Faire partie de réseaux/avoir des relations susceptibles de les aider à comprendre leurs options de financement et la manière dont les capitaux extérieurs peuvent stimuler la croissance des entreprises ;
- + Savoir ce que les investisseurs et fournisseurs de dette potentiels attendent des PECs en quête de financement / comment leur parler ;
- + Approcher directement les bailleurs de fonds, grâce à ce qui précède ;
- + Avoir l'occasion de mettre en pratique des compétences essentielles en matière d'accès au financement, comme la narration et la négociation.

PROJET : ACCÈS ACCÉLÉRÉ AU FINANCEMENT POUR LES PECS DIRIGÉES PAR DES FEMMES.

► **Dirigé par :**
l'Institut Africain de Gestion.



Objectifs du projet: établir ou former des programmes de soutien (c'est-à-dire préparation et appariement des investisseurs, accès au financement et mentorat basé sur les résultats) où les femmes peuvent partager leurs expériences et recevoir des conseils sur la façon (a) d'approcher les financeurs et (b) de structurer des plans d'affaires vendables ou bancables.

Le programme vise à trouver 60 PEC dans l'écosystème local des Services de Développement des Entreprises (SDE) sur la base d'un réel besoin de financement et d'un besoin de soutien supplémentaire pour accéder aux opportunités financières. La sélection inclura à la fois les PEC appartenant à des femmes et les bailleurs de fonds dans la conception d'un programme SDE axé sur les résultats et soutenu par la recherche. Le programme abordera à la fois les compétences techniques d'accès au financement (par exemple, la compréhension des exigences des fournisseurs) et les compétences générales d'accès au financement (par exemple, la narration, la défense de ses intérêts et la négociation). Le projet mettra les membres directement en contact avec des bailleurs de fonds potentiels (dette ou capitaux propres) après avoir suivi un programme d'accès au financement conçu conjointement avec ces bailleurs de fonds.

ASIE

Action Lab de la Région Asie de l'Est et du Sud-Est

? ÉTENDUE DU PROBLÈME

Les PECs dirigées par des femmes ne disposent pas des compétences nécessaires pour accéder au capital et l'utiliser de manière stratégique.

PROJET: WE RISE COMMUNITY ASIA

▶ **Dirigé par :**
Villgro Philippines



▶ **Organisation partenaire :**
SanThit



Villgro Philippines est un incubateur intelligent appartenant à des femmes et dirigé par des femmes, qui finance, encadre et soutient les jeunes entrepreneurs qui résolvent les plus grands défis sociaux et environnementaux. Villgro fournit un soutien pratique en matière d'incubation ainsi qu'un capital d'amorçage pour aider les entrepreneurs à tester et valider leurs modèles en vue d'une mise à l'échelle. Nous concentrons nos efforts sur le déblocage de capitaux catalytiques pour les entrepreneurs en phase de lancement, en particulier les femmes.

SanThit est le premier accélérateur de startup intelligent pour les femmes au Myanmar. Il a été fondé grâce à un partenariat avec Emerging Markets Entrepreneurs, Sasakawa Peace Foundation et Village Capital. SanThit fournit du capital et une aide à l'accélération aux petites entreprises en phase de lancement et de croissance dirigées par des femmes et/ou soutenant des femmes. Les phases de leur programme à plusieurs niveaux comprennent un apprentissage asynchrone, un programme d'études à forte intensité d'enseignement et jusqu'à trois séries de soutien pratique et personnalisé sur neuf mois.

Objectif du projet : construire une plateforme d'accès au financement pour les femmes entrepreneuses afin de les connecter au capital, au contenu et à une communauté, avec pour mission de combler le fossé financier entre les sexes en Asie du Sud-Est. l'écart de financement entre les sexes en Asie du Sud-Est.

La plateforme développée par le projet devra :

- + Accueillir un outil d'autodiagnostic pour aider les femmes entrepreneuses à comprendre leur préparation et leurs besoins en matière d'investissement ;
- + Créer un espace sûr pour que les femmes entrepreneuses puissent apprendre et partager avec leurs pairs et des experts par le biais d'activités communautaires ;
- + Proposer un programme d'apprentissage virtuel à rythme libre sur les bases de la finance et la préparation à l'investissement ;

- + Créer un hub de ressources virtuel comprenant un outil de recherche de produits de prêt pour identifier les sources de capitaux aux Philippines et au Myanmar ;
- + Embarquer des investisseurs, des banques et des institutions financières avec l'objectif de les mettre en relation avec des transactions potentielles et de créer des ponts avec les femmes entrepreneuses.

📍 Action Lab en Inde

❓ ÉTENDUES DU PROBLÈME

Premier champ d'application : Il existe des préjugés explicites et implicites dans le processus d'investissement ; tandis que la composition des équipes de financement en fonction de la dimension sexospécifique n'est pas propice à faire ressortir le meilleur de la plupart des femmes entrepreneuses, ce qui entraîne des résultats de financement inférieurs pour les femmes entrepreneuses. Par conséquent, le laboratoire travaillera avec les investisseurs pour que les équipes et les processus de financement soient plus sensibles à la parité, ce qui augmentera les possibilités d'accès au financement pour les femmes entrepreneuses.

Deuxième objectif : Il n'existe pas de feuille de route ou de modèle permettant à un plus grand nombre de femmes entrepreneuses de passer du statut de solopreneur à celui de PEC et de passer au-delà de PEC à une plus grande échelle. Seuls 7 % des femmes entrepreneuses en Inde entrent dans la catégorie des PEC. Parmi elles, 99 % ont cité le manque de modèles financiers pour les femmes comme un obstacle à la croissance et à l'expansion.

✅ LES PROJETS

PROJET 1 : ALLIANCE POUR L'ÉQUITÉ DES INVESTISSEURS

▶ **Dirigé par :**
Village Capital



▶ **Organisations partenaires :**
Green Artha Innovations, Aureolis Capital,
Caspian Debt, Krishi Janani, Enviu, and WIN



Village Capital est l'une des plus grandes organisations au monde à soutenir les startups d'amorçage à fort impact. Depuis 2009, l'équipe a travaillé directement avec plus de 1 100 entrepreneurs dans 28 pays, qui ont ensuite levé plus de 4 milliards de dollars en capital de suivi. Le fonds affilié de Village Capital, ViCap Investments, a investi dans 110 start-ups. Leur plateforme d'appariement, Abaca, dispose d'un réseau de plus de 5 000 entrepreneurs et investisseurs. Depuis 2016, Village Capital a travaillé avec plus de 100 autres organisations de soutien aux entrepreneurs pour débloquer à l'échelle mondiale un pipeline diversifié à fort potentiel.

Objectif du projet : remédier à la disparité des financements accordés aux femmes fondatrices de PEC.

Le projet vise à créer une alliance d'initiés et de vétérans du secteur pour cocréer, démontrer et promouvoir des modèles & processus qui amélioreront les résultats de financement.

Les résultats escomptés comprennent :

- + Une alliance d'investisseurs en fonds propres robuste et autorégulée, dotée d'un solide mandat de partage et de diffusion des connaissances
- + Une sensibilisation et une adoption croissantes de processus, de systèmes et d'équipes plus équitables
- + Des résultats de financement améliorés pour les femmes fondatrices de PEC, y compris l'accès au financement et le quantum de celui-ci

PROJET 2 : APERÇUS POUR RENDRE LE PRÊT INCLUSIF

► **Dirigé par :**
Villgro Innovations Foundation



► **Organisations Partenaires :**
Kinara Capital and Caspian Debt



Villgro soutient les innovations sociales qui ont le potentiel de démocratiser l'innovation/la technologie et d'avoir un impact à grande échelle. Villgro India a soutenu 315 innovateurs sociaux qui ont créé plus de 4 500 nouveaux emplois et ont eu un impact positif sur 20 millions de vies.

Kinara Capital fournit des prêts sans garantie aux entrepreneurs des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), avec un accent particulier sur les femmes entrepreneuses.

Objectifs du projet : Effectuer une recherche primaire suivie d'une analyse détaillée pour comprendre les obstacles qui empêchent les petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes (PME) d'accéder à des possibilités de financement par emprunt abordables en Inde, du point de vue des entrepreneurs et des prêteurs. Aider les prêteurs à développer des produits d'emprunt qui sont faciles à utiliser, abordables et accessibles.

Le projet vise à mener des enquêtes et des entretiens approfondis avec des femmes entrepreneuses et des prêteurs afin de mieux comprendre les obstacles auxquels ces dernières sont confrontées et pourquoi les prêteurs peuvent hésiter à prêter aux femmes entrepreneuses. La recherche sera partagée avec les bailleurs de fonds concernés. Le projet vise à soutenir l'établissement d'une collaboration entre les prêteurs et à les convaincre d'utiliser la recherche dans leur modélisation des risques. En outre, le projet mettra en correspondance les résultats de la recherche avec les offres pertinentes, y compris les découverts à court terme, les fonds de roulement, le financement lié aux revenus et le financement de la création d'actifs.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Kendahl Tyburski

Associé Principal du Programme sur le Genre

Kendahl.Tyburski@aspeninstitute.org