



10

*ANS D'APPRENTISSAGE
D'UN CHAMPION AFRICAIN
AU SERVICE DES
ENTREPRISES D'AFRIQUE*



Nous croyons que des personnes qualifiées construisent des entreprises prospères, que des entreprises prospères créent des emplois de qualité, et que des emplois de qualité favorisent la prospérité et la dignité.

AMI permet aux dirigeants ambitieux, aux entreprises et au futur talents du continent de prospérer.

Nous offrons des programmes d'accompagnement qui équipent les entrepreneurs et les entreprises d'Afrique avec les outils et les compétences nécessaires pour réussir.





Table des matières



Lettre de nos cofondateurs	3
Données : Aperçu sur 10 ans	5
10 ans de faits marquants	7
Données : Focus sur 2023	8
5 apprentissages : Ce que nous avons appris jusqu'à présent	12
5 actions : Comment nous souhaitons agir	34
Une équipe ambitieuse pour une Afrique ambitieuse	47
Références et notes	49

UNE LETTRE DE NOS CO-FONDATEURS



Pour l'entrepreneur kenyan Boniface Odera, les affaires ont toujours été une histoire de personnes. Plus précisément, d'emplois – pour sa communauté située dans un quartier à faible revenu de Nairobi.

L'entreprise d'Odera, Mukuru Talent, fournit des équipements sportifs aux écoles et aux clubs sportifs de Nairobi. En 2023, après avoir professionnalisé et développé son entreprise grâce au programme Grow Your Business d'AMI, il a créé 32 nouveaux emplois et augmenté son chiffre d'affaires de 76 %. Sur ses 48 salariés, 80 % sont des femmes.

L'histoire de Boniface, c'est celle de milliers d'entreprises que nous soutenons chaque jour à travers l'Afrique. Et c'est ce qui nous a inspiré à fonder AMI il y a dix ans.

Alors que nous célébrons notre 10e anniversaire cette année, nous réfléchissons à ce que nous avons appris sur la façon de booster la croissance des entreprises grâce au développement des compétences. Nous réaffirmons également notre ambition, alors que nous nous préparons à faire évoluer notre modèle éprouvé pour un impact massif sur l'emploi et les ménages au cours de la décennie à venir.

Lorsque nous avons commencé ce voyage, la réponse du secteur d'impact à la bombe à retardement démographique de la jeunesse africaine a été de former les jeunes à des emplois qui n'existaient pas. Cela ne fonctionnait pas.

Il nous a semblé clair que pour inciter les jeunes à travailler et, plus largement, pour catalyser les économies et les moyens de subsistance de l'Afrique, il faudrait créer de nouveaux emplois. Des millions d'entre eux. Cela nécessiterait un secteur des affaires dynamique, avec des centaines de milliers de PME en croissance et créatrices d'emplois, ainsi que de plus grandes entreprises championnes – composées de dirigeants, de gestionnaires et d'employés hautement performants – pour construire des marchés, innover et positionner le continent pour réussir sur la scène internationale.

Comme Boniface, nous savions que les affaires sont fondamentalement une question de personnes. Des personnes performantes construisent des entreprises prospères, et des entreprises prospères créent des emplois décents, menant à la prospérité et la dignité. L'Afrique ne manque pas de talents. Mais pour exploiter ces talents et construire les champions économiques de demain, il était urgent de renforcer rapidement les capacités des entrepreneurs, des dirigeants et des employés à tous les niveaux.

Nous savions que la formation traditionnelle ne pouvait pas y parvenir. Notre approche devait être véritablement axée sur la pratique, en fournissant aux propriétaires d'entreprise et à leurs équipes des outils pratiques pour développer les habitudes durables et nécessaires à la construction d'entreprises solides.

Elle devait être ancrée dans les réalités des économies dynamiques de l'Afrique. Plus d'ateliers « aller-retour » avec des formateurs étrangers coûteux. De manière critique, elle devait être scalable. Le défi – et notre ambition – était trop important pour reproduire le statu quo. Nous avions besoin d'une toute nouvelle approche, orientée résultats et qui pourrait atteindre des millions de personnes.

C'est donc ce que nous avons fait. Et c'est ce que nous faisons depuis.



Les outils AMI ont été la clé à notre progression. Ils nous ont aidés à comprendre où nous en sommes, où nous allons et comment mieux naviguer sur ce parcours.. Partager ces connaissances et ces outils avec mon équipe a rationalisé notre flux de travail et nous a aidés à grandir.

Boniface Odera
Mukuru Talent, Kenya



Nous avons appris énormément au cours de la dernière décennie, en soutenant plus de 37 000 entreprises qui ont créé au total plus de 97 000 emplois directs et indirects, et généré une croissance annuelle moyenne des revenus de 18 % depuis la crise du Covid. Cela représente plus de 130 millions de dollars de revenus supplémentaires au cours des dix dernières années. Les femmes leaders d'entreprise en bénéficient peut-être le plus - nos données les plus récentes montrent que les femmes - et les jeunes - surpassent la moyenne sur presque tous les indicateurs de performance des entreprises.

Nous avons construit un modèle que nous sommes en mesure de déployer rapidement et à grande échelle au cours de la prochaine décennie.

Pour chaque dollar dépensé dans les programmes d'AMI l'année dernière, les PME que nous avons soutenues ont généré 48 dollars de revenus pour les PME et 12 dollars de revenus supplémentaires pour les travailleurs africains. Au total, nous avons impacté plus de 220 000 vies rien qu'en 2023. C'est un modèle extrêmement efficace et à fort impact.

Alors que nous regardons vers l'avenir, notre équipe se concentre sur le passage à l'échelle. Comment pouvons-nous fournir à des millions de champions du monde des affaires comme Boniface les outils dont ils ont besoin pour se développer et faire fonctionner l'Afrique ?

Nous travaillons avec les gouvernements et les partenaires de développement pour mettre notre méthodologie entre les mains de milliers d'autres structures d'accompagnement aux entreprises à travers l'Afrique.

Nous intensifions également notre travail avec les grandes entreprises pour approfondir la réserve de talents pour les champions de l'Afrique, en nous étendant dans de nouveaux marchés importants, comme le Nigeria et l'Éthiopie.

Nous avons beaucoup à célébrer - mais encore plus à accomplir.

Dans ce rapport, nous réfléchissons non seulement aux apprentissages (nous en avons choisi cinq), mais également aux cinq domaines dans lesquels nous exploitons ces apprentissages pour amplifier notre impact. Nous appelons ces idées nos « Dix sur Dix ».

Au fur et à mesure de notre croissance, nous nous engageons à mesurer rigoureusement notre impact et à partager nos découvertes.

Nous espérons que ces données et informations pourront aller bien au-delà d'AMI pour contribuer à façonner l'ensemble de l'écosystème, en construisant un secteur de soutien aux entreprises solide qui stimulera l'impact à grande échelle pour les champions économiques de l'Afrique, créant des millions de nouveaux emplois dans la décennie à venir.

Rebecca

Rebecca Harrison
Co-fondateur et PDG

Jonathan

Jonathan Cook
Co-fondateur et président



Grâce à nos programmes de croissance des entreprises, développés sur la base de recherches et mis en œuvre dans 39 pays depuis 2013, AMI a obtenu des résultats passionnants pour les entreprises à travers l'Afrique :

37 000+

entreprises accompagnées

97 000+

emplois directs et indirects créés



130 MILLIONS DE DOLLARS+

de contribution à l'économie du continent en 10 ans ! ¹⁰

48x ROI

en chiffre d'affaires des PME

Pour chaque dollar investi, 48 \$ de revenus pour les PME retournées

12x ROI

en revenu des employés

Pour chaque dollar dépensé en formation, 12 \$ de revenus générés par les employés des PME ²

1 464 800

d'individus ont vu leurs conditions de vie améliorées ⁴

- Les entreprises dirigées par des femmes dépassent la moyenne en matière de création d'emplois
- Les jeunes et les femmes dépassent la moyenne en termes de croissance des revenus

Moments significatifs 2013-2023

En 10 ans, AMI a accompagné plus de 94 000 personnes dans 39 pays africains

2013

- Lancement de African Management Institute (AMI) en novembre 2013

2014

- Ouverture du bureau national au Kenya
- Clôture du financement initial avec des investisseurs à impact et des investisseurs providentiels.
- Les apprenants s'engagent avec les premiers cours en ligne d'AMI.

2015

- A obtenu la 2ème place dans la catégorie Entreprise au prix mondial "Wharton School Reimagine Education Awards" de l'école Wharton en 2014.
- Ouverture d'un bureau de pays en Afrique du Sud

2016

- M-KOPA, premier client pour l'apprentissage en milieu professionnel, s'inscrit au Programme de Développement du Leadership d'AMI.

2017

- Lancement de programmes dédiés à la croissance des entreprises et à l'apprentissage sur le lieu de travail

2018

- Lancement du programme phare Grow Your Business pour les PME
- Clôture d'un investissement de 1 million de dollars pour financer la croissance panafricaine avec I&P (Investisseurs et Partenaires).

Au cours de nos cinq premières années, nous avons formé plus de 20 000 personnes à travers 70 programmes d'apprentissage hybride dans 13 pays africains.

2019

- Extension au Rwanda avec le programme Hanga Ahazaza de la Mastercard Foundation pour former 7 000 jeunes du secteur de l'hôtellerie et du tourisme
- Mise en place d'un programme pour les femmes conductrices avec Uber, au Kenya et en Afrique du Sud.

2020

- Lancement de la communauté Thrive composée d'entrepreneurs issus de toute l'Afrique ; la communauté s'est étendue à 39 pays
- Nous sommes passés à une prestation entièrement virtuelle en réponse à la Covid-19 ; nous avons lancé des "Bootcamps de Survie des Entreprises" pour plus de 2 300 entreprises
- Lancement de la pratique en matière de systèmes alimentaires
- Présence élargie au Sénégal
- AGRA et AMI lancent le Centre pour les Leaders Africains en Agriculture (CALA)

2021

- Présence élargie en Ouganda ; partenariat avec la Private Sector Foundation Uganda (PSFU) pour élaborer des normes visant à renforcer l'écosystème de soutien aux PME

2022

- Nouveau partenariat conclu pour une implémentation en Éthiopie
- Lancement d'AMI Enterprise, avec des offres de formation en milieu professionnel conçues pour les entreprises africaines ambitieuses et leurs équipes

2023

- Nous avons recruté plus de 100 employés avec une présence dans 8 pays.



Impact 2023

APERÇU ANNUEL DE L'IMPACT D'AMI



En 2023, AMI a touché plus de 3 700 entreprises grâce à nos programmes. Les PME ayant participé à nos programmes de croissance des entreprises ont enregistré un taux de croissance annuel moyen de 18 % et ont créé en moyenne un nouvel emploi chaque année. Près de 40 % de ces PME ont accédé à des financements. Dans l'ensemble, nos programmes ont eu un impact sur environ 221 669 individus. Il est important de noter que cet impact a été obtenu de manière plus rentable comme jamais auparavant.

Entreprises dirigées par des jeunes et des femmes

Les données de cette année concernant la jeunesse et le genre sont remarquables, les entreprises dirigées par des femmes représentent plus de la moitié des entreprises soutenues, et les femmes et les jeunes devançant les hommes pour la première fois sur presque tous les indicateurs de croissance.

Retour sur investissement élevé

Les entreprises ont généré 48 \$ de revenus pour chaque dollar investi dans un programme AMI. Environ 25 % de cette somme est directement affectée aux revenus des employés (x12 le retour sur investissement des moyens de subsistance). Cela démontre un impact et une efficacité économique de premier plan dans le secteur.

Nous constatons également que nos entreprises les plus performantes génèrent un impact considérable et deviennent les futurs champions du monde des affaires en Afrique.

Approuvé par l'entrepreneur

Cette croissance aurait-elle eu lieu sans le soutien d'AMI ? Nous menons un ECR pour tester cela. Mais entre-temps, 88 % des entrepreneurs déclarent qu'ils n'auraient pas atteint ou n'auraient peut-être pas atteint cette croissance sans le soutien d'AMI.

Impact 2023

EN CHIFFRES

Revenus et création d'emplois



3 744

entreprises touchées

dans 34 pays à travers l'Afrique



3 288

emplois directs à temps plein créés ⁵

20 880
emplois améliorés ⁶

221 669
vies améliorées ⁸

Les entreprises participantes ont déclaré un taux de croissance annuel composé (TCAC) médian de

16,92% TCAC



Top 50

entreprises performantes créent en moyenne.

15.4 emplois chacune

& ont augmenté leur chiffre d'affaires en moyenne de

169% en 1 an

Zoom sur Les femmes

L'année 2023 a vu des avancées passionnantes dans les résultats des entreprises dirigées par des femmes, dépassant les moyennes des entreprises dirigées par des hommes dans toutes les données mises en évidence.

50%

de tous les participant.e.s à nos programmes étaient des femmes



Les entreprises dirigées par des femmes ont créé en moyenne

1.4 emplois



26%

de tous les emplois créés étaient réservés aux femmes

20%

croissance annuelle médiane des revenus des entreprises dirigées par des femmes **au dessus de la moyenne de 18%**



37,7%

les entreprises dirigées par des femmes ont accédé au financement



Zoom sur Les jeunes

Les entreprises dirigées par des jeunes surperforment



81%

jeunes participants - (34 ans et moins) dans tous les programmes



24.6%

croissance annuelle moyenne des revenus des entreprises dirigées par des jeunes, dépassant de loin la **moyenne de 18%**

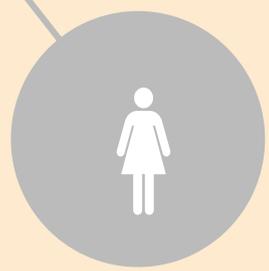
Accès au Financement

39,5% des entreprises ont eu accès au financement

77% de celles ayant accédé au financement ont obtenu des prêts

Montant moyen du financement obtenu = **30 800 \$**
avec un montant médian de **4 405 \$**

33 667 \$ valeur moyenne du financement obtenu pour les entreprises dirigées par des femmes
contre 26 833 \$ pour les entreprises dirigées par des hommes et **45 737 \$ pour les entreprises codirigées** ⁷





5 apprentissages

D'APRES 10 ANS D'AMI



CE QUE NOUS AVONS
APPRIIS JUSQU'À PRÉSENT



1

Une approche centrée sur les données est essentielle et montre ce qui fonctionne vraiment

Lorsque AMI a commencé il y a dix ans, le financement du développement dans ce secteur était largement axé sur la formation des jeunes pour des emplois qui n'existaient tout simplement pas. Nous avons pris une décision stratégique de nous concentrer sur la demande, en orientant notre méthodologie de développement des compétences soutenue par la recherche vers des programmes de croissance des entreprises qui soutiendraient les petites entreprises à créer effectivement de nouveaux emplois. Depuis le premier jour, la mesure rigoureuse de l'impact fait partie de notre ADN et nous avons développé un ensemble de données puissant sur ce qui fonctionne pour faire croître les entreprises africaines et créer de nouveaux emplois.

Chaque année, notre équipe de collecteurs de données, sous la supervision d'une équipe d'évaluation et de suivi expérimentée, contacte les entreprises ayant participé à nos programmes au cours des trois années précédentes. Nous analysons les données collectées et validons ou supprimons les valeurs extrêmes.

De plus, notre programme phare Grow Your Business fait actuellement l'objet d'un Essai Contrôlé Randomisé (ECR), en partenariat avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT), avec des résultats préliminaires attendus en 2025.

Nos données montrent clairement que les interventions de AMI auprès des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) créent des emplois, avec les participants à notre programme phare pour les MPME, Grow Your Business, ayant créé plus de 97 000 emplois et augmenté leur chiffre d'affaires à un taux moyen de 15 à 20 % par an depuis le déclin dû à la Covid-19.

Les entreprises dirigées par des jeunes et celles appartenant à des femmes affichent désormais des performances supérieures en termes de génération de revenus. De plus, les femmes soutenues par AMI rattrapent les hommes en termes d'accès au capital (32 % des MPME dirigées par des femmes ont accédé au capital, contre 35 % pour celles dirigées par des hommes).

L'analyse de nos données nous aide également à identifier les entreprises les plus performantes et à les orienter vers des opportunités de croissance plus rapide. Les 10 % d'entreprises les plus performantes en 2023 (en termes de création d'emplois) ont créé en moyenne 15,4 emplois chacune et ont connu une croissance moyenne de 169 %. La collecte de données de cette nature, ventilées par localisation, âge de l'entrepreneur, sexe et niveaux de performance, ne se limite pas à montrer-nous que notre approche fonctionne à grande échelle ;

cela nous aide à orienter nos efforts futurs et nos investissements dans les ressources.



Les outils et stratégies pratiques fournis par le programme ont joué un rôle déterminant dans la transformation de nos connaissances théoriques en pratiques commerciales exploitables. Une leçon importante a été l'importance de se concentrer sur ce dont nos clients ont besoin plutôt que sur ce que nous voulons vendre. Grâce à l'outil de suivi de la croissance du programme, nous avons pu visualiser clairement nos plans d'affaires, suivre les progrès et nous concentrer sur les domaines clés à améliorer.

Bien que mon MBA ait fourni une base théorique solide, le programme « Grow Your Business » a rendu ces connaissances pratiques et applicables à nos opérations quotidiennes.



Lumosi Aboka

Propriétaire, Johari Solutions, programme Grow Your Business, Kenya



En 2023, nous avons délivré des certificats de réussite à 447 entrepreneurs du programme Grow Your Business.





De l'expert médical au leader d'entreprise : Un entrepreneur médical libérien crée 14 nouveaux emplois

Le Dr Nicole Cooper a fondé la Wellness Partners Clinic à Monrovia, au Libéria, en 2021 avec la vision de créer une chaîne de cliniques offrant des services de santé de haute qualité.

La clinique offrait initialement des soins spécialisés, des services de laboratoire, de la pharmacie, de l'imagerie et des installations pour les patients séjournant la nuit. Malgré son expertise médicale, le Dr Cooper a eu du mal à gérer les aspects commerciaux liés à la gestion d'une clinique en raison de son manque de formation commerciale.

Pour relever ces défis, elle s'est inscrite au programme AMI Aspire dispensé en partenariat avec Stanford Seed, cherchant à améliorer ses compétences en gestion d'entreprise.

Le programme a offert un environnement d'apprentissage structuré qui a comblé le fossé entre ses connaissances médicales et le sens des affaires nécessaire pour gérer et développer efficacement sa clinique.

Au cours de son séjour dans le programme Aspire, le Dr Cooper a acquis des connaissances en matière de gouvernance d'entreprise, ce qui

l'a incitée à établir un conseil d'administration et lancer des évaluations régulières de la qualité.

Ces changements étaient cruciaux pour l'évaluation périodique des performances de la clinique, permettant des ajustements et des améliorations continus.

"La création d'un conseil d'administration a changé la donne pour nous", a expliqué le Dr Cooper. "Cela a permis une approche structurée de la gouvernance qui nous a aidé à relever nos défis de manière plus systématique."

Un outil clés du programme qu'elle a utilisé était la grille à neuf cases pour analyser les talents, qui a considérablement amélioré la gestion du personnel en identifiant les ressources sous-utilisées et en répartissant mieux les charges de travail.

« L'outil de la grille à neuf cases a joué un rôle déterminant dans la refonte de la façon dont nous gérons notre équipe. Il nous a aidé à garantir que chacun était au bon endroit et contribuait efficacement », a expliqué le Dr Cooper.

Le mentorat offert dans le programme a également joué un rôle crucial, notamment lors de la grande restructuration financière et de la révision du système de tarification à la clinique.

« Le mentorat que j'ai reçu a été inestimable. Il m'a offert une caisse de résonance et des conseils pratiques qui ont été cruciaux pendant notre phase de restructuration », a remarqué le Dr Cooper.

L'année dernière, Wellness Partners Clinic a pu créer 14 nouveaux emplois et augmenter son chiffre d'affaires de 71 %, ce qui leur a permis d'offrir de nouveaux services à la clinique, tels que le soutien de nuit ou les services de radiographie.

En regardant vers l'avenir, le Dr Cooper est enthousiaste quant aux perspectives futures de Wellness Partners Clinic.

71%
augmentation
des revenus

14

nouveaux emplois
créés



“

J'ai hâte d'appliquer tout ce que j'ai appris, non seulement pour étendre nos services, mais également pour améliorer la qualité des soins que nous offrons à travers le Libéria.

— ●

Dr Nicole Cooper
Fondatrice, Wellness Partners Clinic,
participante au programme Aspire, Liberia

2

La segmentation des MPME assure un accompagnement adéquat des entreprises

Les programmes de croissance des MPME ne peuvent pas atteindre l'impact espéré et susciter de réels changements en appliquant un principe de "one size fits all" et en négligeant la taille, le stade et la localisation de l'entreprise ou le profil de l'entrepreneur.

AMI segmente soigneusement les MPME selon diverses dimensions, y compris les performances passées et les aspirations de croissance. Cette approche nous permet d'affiner nos programmes pour répondre au plus près aux besoins de chaque segment. Cela est particulièrement crucial pour les programmes de soutien à l'accès au financement.

Malheureusement, nous constatons encore souvent des exemples d'acteurs du développement offrant à un ensemble très diversifié de MPME la même formation générique en matière de levée de fonds-

sans tenir compte de leur besoins de financements (prêts, investissement en capital ou autres instruments).

En revanche, AMI segmente et différencie clairement son offre pour garantir que les entreprises à un stade précoce reçoivent un soutien approprié pour renforcer leur capacité à attirer des investissements, tandis que les entreprises plus matures bénéficient d'un soutien plus approfondi pour être prêtes à attirer des investisseurs. Cette approche a donné des résultats impressionnants, comme le montre notre travail avec Aceli Africa et le Dealroom Agribusiness de l'AGRA.

Notre objectif est de continuer à promouvoir une segmentation rigoureuse dans les programmes d'assistance technique (AT), et d'améliorer radicalement l'assistance technique offerte aux MPME dans les programmes de préparation au financement et au-delà.

“

Obtenir un financement a été une étape majeure pour nous. Cela nous a permis d'agrandir nos installations et de soutenir davantage d'agriculteurs, ce qui a stimulé l'économie locale.



Avit Theophil,

*Co-fondateur et directeur,
YES Group, programme
AgriXcel en Tanzanie*



Delali Pearce-Kporha, participant au programme Aspire, a fondé Macht Energy Ltd, au Ghana.



Un succès remarquable : Un soutien ciblé permet au groupe YES d'accéder à des financements

Le groupe YES a été fondé en 2015 avec une vision claire : améliorer les moyens de subsistance des jeunes et des femmes dans la région de Kagera en Tanzanie grâce à l'agriculture durable. Cette vision a conduit à la création du Youth Entrepreneurs Special Group (groupe YES).

Avit Theophil, cofondateur et directeur de YES Group, a reconnu un besoin pressant dans sa communauté. Les agriculteurs, en particulier les jeunes et les femmes, cultivaient des tournesols mais n'avaient pas les moyens de transformer les graines en huile ou de vendre efficacement leurs récoltes. Pour résoudre ce problème, Avit et son équipe ont acheté de petites machines capables de traiter les graines de tournesol. Cela a non seulement aidé les agriculteurs à produire de l'huile de tournesol, mais a également créé un marché pour leurs récoltes, leur garantissant ainsi un revenu stable.

Alors que le groupe YES commençait à se développer, Avit s'est rendu compte que pour faire passer son organisation au niveau supérieur, il avait besoin de compétences commerciales plus avancées et d'une stratégie solide. Avit a rejoint le programme AgriXcel d'AMI et AGRA, dans lequel il a décelé une opportunité-

d'acquérir des connaissances essentielles en gestion d'entreprise, en planification financière et en stratégies de marché.

"Le programme a changé la donne pour nous", a déclaré Avit. "J'ai découvert l'importance de la documentation commerciale essentielle requise pour accéder au financement, ce qui constituait un obstacle important pour nous."

Les outils et modèles pratiques fournis par le programme pour la planification commerciale et les prévisions financières ont été inestimables. Ces outils comprenaient un canevas de modèles commerciaux, des modèles de projection financière ainsi que des modèles d'analyse de marché.

Grâce à ces nouvelles connaissances, Avit a obtenu un financement accru auprès des banques locales, qui ont reconnu le potentiel de la stratégie commerciale améliorée du groupe YES.

Depuis la fin du programme AMI, YES Group a obtenu un succès remarquable.

L'un des résultats les plus significatifs a été l'introduction d'un engrais organique en 2022, qui a suscité un intérêt considérable et a aidé le groupe YES à atteindre un marché plus large.

Ce changement stratégique a non seulement amélioré la position du groupe YES sur le marché, mais leur a également permis de mieux soutenir les agriculteurs locaux et d'augmenter les revenus du groupe YES de 39 %. Les agriculteurs de leur communauté ont désormais accès à des semences et des intrants améliorés, ainsi qu'à une formation sur les techniques d'agriculture biologique, ce qui a amélioré leur productivité et leurs revenus.

"Notre nouvelle stratégie commerciale nous a rendus plus efficaces et plus performants", a noté Avit. "Cela nous a également permis de mieux soutenir nos agriculteurs en leur offrant de la formation et des ressources."



Avit Theophil, co-fondateur et directeur du groupe YES, dans sa ferme, en Tanzanie.

3

Un diagnostic des besoins permet de cibler les ‘pratiques’ les plus pertinentes pour chaque entreprise

Au-delà de la segmentation par type d'entreprise, nous allons plus loin et identifions les besoins spécifiques de chaque entreprise, à l'aide de nos outils de diagnostic basés sur la recherche.

Dans le cadre de nos offres de croissance des MPME et de formation en milieu professionnel, nous commençons nos interventions en aidant les entreprises à identifier les comportements et les pratiques les plus critiques qu'elles doivent adopter pour réussir.

Nous équipons ensuite les MPME d'outils pratiques dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leurs plans. Ces outils, basés sur la technologie et les données, nous permettent d'offrir un accompagnement très personnalisé, même lorsque nous atteignons des milliers d'entreprises à la fois.

Nous sommes enthousiasmés par la façon dont l'IA va dynamiser notre capacité à fournir aux entreprises un accompagnement très personnalisé et à grande échelle, dans les années à venir.

Pour les managers et les dirigeants des grandes entreprises, nous effectuons des diagnostics avec des équipes entières pour comprendre comment elles correspondent aux « comportements gagnants » requis pour une performance commerciale optimale dans leur contexte spécifique.

Nous concevons également des programmes d'apprentissage en équipe sur le lieu de travail, visant à combler les fossés en termes de compétences transverses – une approche qui suscite un grand succès auprès des dirigeants d'entreprise soucieux d'obtenir des résultats.

Cela s'avère particulièrement efficace sur les marchés les plus matures tels que le Kenya, l'Afrique du Sud, l'Ouganda et, plus récemment, le Nigeria.





Le programme a changé la donne pour mon équipe. En suivant le programme ensemble, nous avons pu travailler sur la vision de notre entreprise et la mener au niveau supérieur. L'un des impacts les plus significatifs du programme est que je dispose désormais d'une équipe qui peut m'aider à atteindre mes objectifs commerciaux.

La boîte à outils fournie par le programme Aspire a également été incroyablement bénéfique, car elle m'a permis d'évaluer la santé de mon entreprise, d'identifier les domaines qui devaient être améliorés et d'apprendre à travailler sur ces domaines.

 ● **Wamuyu Ndegwa**

*Fondatrice et responsable créatif,
Tira Studio, Programme Aspire
'Business Growth Program', Kenya*



De la mode à la maîtrise de la gestion

Le parcours d'apprentissage en gestion de Vivo Fashion Group

Dans le monde de la mode, le produit final est souvent mis en lumière, tandis que les équipes qui travaillent dur en coulisses passent inaperçues. Ces équipes donnent vie aux créations de Vivo, en veillant à ce que des vêtements abordables, élégants et de haute qualité soient disponibles pour toutes les femmes.

Depuis plus de dix ans, Vivo Fashion Group permet aux femmes de se sentir confiantes, à l'aise et à la mode sans se ruiner. Fondée par Wandia Gichuru et Anne Marie Burugu en 2011, Vivo est l'entreprise de mode à la croissance la plus rapide d'Afrique de l'Est. L'entreprise confectionne tous ses vêtements en Afrique et est aujourd'hui la plus grande marque de mode féminine d'Afrique de l'Est.

Avec des succursales au Kenya, au Rwanda et en Ouganda, Vivo a ressenti le besoin d'améliorer son approche de gestion pour maximiser la croissance de son entreprise. L'entreprise a identifié des problèmes au sein de son équipe de direction, tels que le non-respect des échéances, les délais d'exécution et le manque de communication.

Pour relever ces défis, Vivo s'est associé à AMI et a introduit le programme de développement des compétences managériales. Quatorze managers ont rejoint ce programme de six mois pour développer les compétences essentielles pour relever les défis du monde du travail.

Avant le programme, certains chefs d'équipe avaient du mal à motiver leurs équipes, ce qui entraînait des problèmes de communication et de non-respect des délais. L'outil du programme, « Faire passer le message », a aidé les responsables à améliorer leurs compétences en communication, facilitant ainsi la transmission des messages et l'association des résultats aux objectifs.

Vivo valorise la satisfaction de ses clients, mais offrir un service cohérent dans plusieurs succursales était auparavant un défi. Le programme a aidé Emily Gor, la directrice régionale, à créer une communauté de personnes capables de résoudre les problèmes.

« La formation continue en matière de service à la clientèle nous a permis d'être mieux préparés à répondre aux demandes et aux préoccupations des clients », a déclaré Gor.

« En conséquence, l'équipe de vente motivée a augmenté la satisfaction des clients à 85%, le taux de conversion des ventes est passé de 14% à 15% et la taille moyenne des paniers a augmenté de 113%. De plus, 95% des magasins ont atteint au moins 80% de leurs objectifs mensuels. »

Le programme a résolu les inefficacités opérationnelles, conduisant à une meilleure productivité et à des économies financières. Cela a aidé l'équipe à réduire les écarts de stock de 70 %, minimisant ainsi les pertes et améliorant les processus.

Les managers de Vivo continuent de mettre en œuvre les pratiques qu'ils ont apprises, garantissant ainsi des améliorations continues de leurs opérations et de la dynamique d'équipe.

Les résultats montrent qu'AMI était la bonne solution : 93 % des participants se sentent plus efficaces au travail et 100 % indiquent qu'ils recommanderaient AMI.



“

Cette expérience m'a rappelé notre humanité commune et l'importance de nos émotions. L'aspect de l'intelligence émotionnelle a eu un impact durable sur moi. Il s'agit de créer des lieux de travail où la prévisibilité et l'ouverture conduisent à la confiance et à l'acceptation, permettant ainsi de meilleures conversations.



Jocelyn Muoki

*Responsable Marketing de la marque Vivo Fashion Group,
Programme de Développement des Compétences Managériales*

4

La localisation est essentielle : Construire un impact durable grâce aux connaissances et partenaires locaux

Nous sommes désormais présents physiquement dans dix pays d’Afrique. Nos directeurs et équipes locales travaillent en étroite collaboration avec les parties prenantes de chaque pays, y compris les gouvernements, pour garantir une portée significative et suivre une approche adaptée au contexte. Voici quelques exemples :

RWANDA

Au Rwanda, notre approche repose sur des relations étroites avec des réseaux d’entreprises et des associations de femmes, qui orientent les dirigeants et les entrepreneurs vers nos programmes - un total de 7 200 MPME et 3 100 dirigeants de grandes entreprises depuis notre entrée en 2019. Nous avons également travaillé avec le gouvernement rwandais pour comprendre comment notre approche pourrait soutenir les initiatives du pays.

Aujourd’hui, après cinq ans dans le pays, nous

avons été engagé par la Banque de Développement du Rwanda pour intégrer notre méthodologie de croissance commerciale à travers son réseau de conseillers en développement des affaires, employés par le gouvernement. Ce type de partenariat local garantit que les ressources existantes sont exploitées et maximisées pour un impact durable et systémique.

AFRIQUE DE L’OUEST FRANCOPHONE

En Afrique de l’Ouest francophone, nos équipes basées au Sénégal ont adapté l’approche d’AMI au contexte local, grâce à une extension de notre essai contrôlé randomisé au MIT, en collaboration avec le Fonds d’Innovation pour le Développement (FID). Nous avons également collaboré étroitement avec les acteurs locaux tels que Teranga Gestion dans le cadre de l’accompagnement de 266 entrepreneurs grâce à notre initiative «Boostpreneur». En 2024, nous appliquerons notre méthodologie éprouvée de croissance des MPME sur de nouveaux marchés francophones avec le soutien de la fondation Vitol - dans une démarche de « formation de formateurs ».

AFRIQUE DU SUD

En Afrique du Sud, les lois locales établies sur le développement des PME signifient que nous opérons au sein d’un marché de Soutien au Développement des Entreprises plus mature. Dans ce contexte, nous proposons nos programmes et collaborons directement avec des partenaires proposant des services complémentaires, afin de fournir un service de pointe aux PME et aux clients corporate qui les soutiennent. Cela s’est traduit par des partenariats corporate passionnants - comme notre collaboration avec Zevoli Growth Partners pour offrir un service de croissance complet aux PME des zones d’exploitation des ressources, ou notre programme de soutien à la croissance des PME du secteur alimentaire, avec Uber Eats.



ETHIOPIE

Dans certains cas, la localisation signifie innover de manière significative pour répondre aux besoins des apprenants et atteindre une grande échelle.

En Éthiopie, notre dernier pays en date, nous travaillons avec une fintech locale pour accompagner des centaines de milliers de micro-entrepreneurs à la recherche de prêts, dont la plupart sont des femmes. La majorité n'a pas de smartphone et ne parle pas anglais. Nous étendons donc notre approche avec de nouvelles technologies, notamment les SMS et les cours omnicanaux dans les langues locales, notamment l'amharique et l'oromo.

AMI propose des programmes en

7 langues

À TRAVERS L'AFRIQUE

Arabe

Amharique

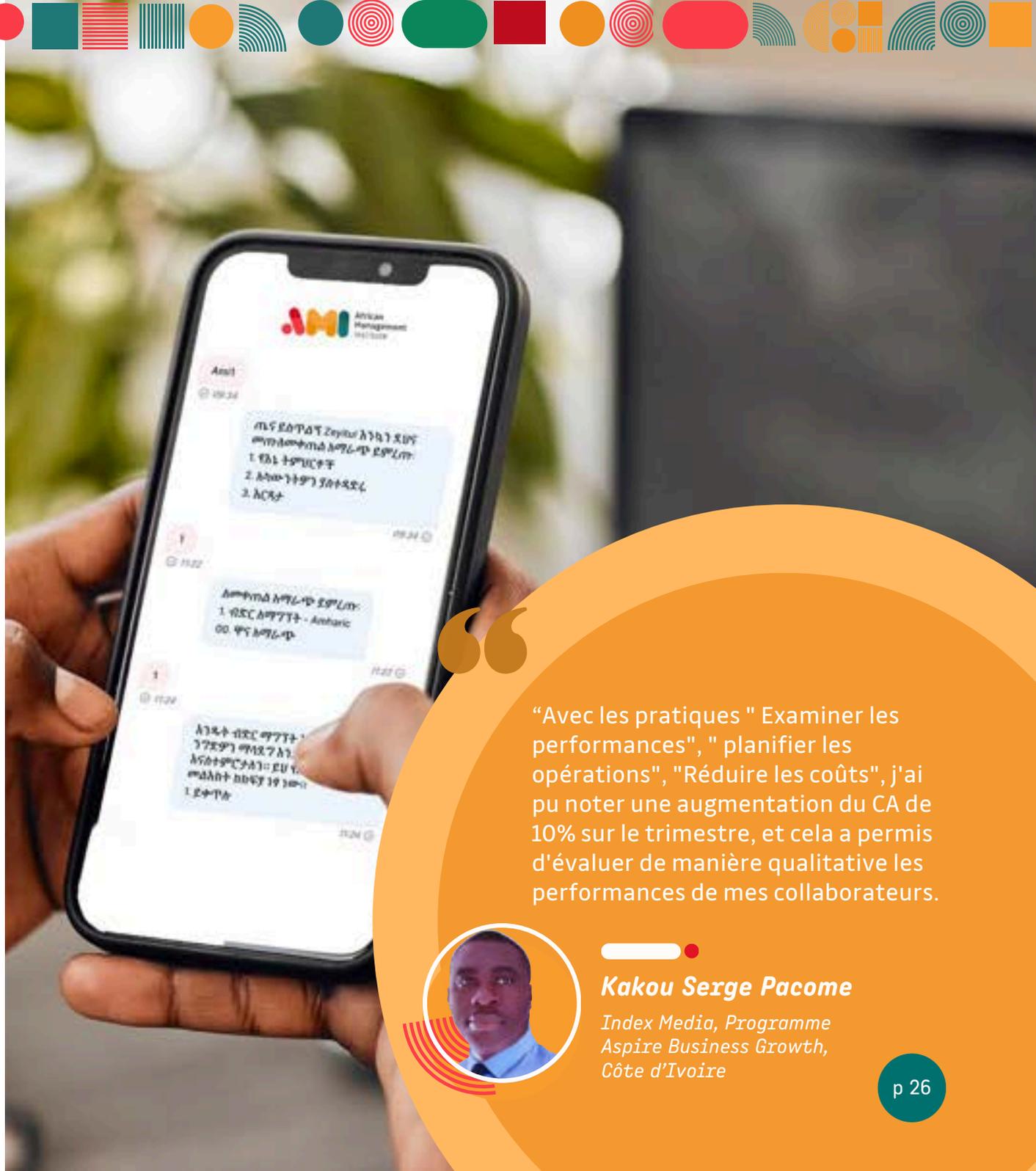
Anglais

Français

Kinyarwanda

Swahili

Oromo



“Avec les pratiques " Examiner les performances", " planifier les opérations", "Réduire les coûts", j'ai pu noter une augmentation du CA de 10% sur le trimestre, et cela a permis d'évaluer de manière qualitative les performances de mes collaborateurs.



Kakou Serge Pacome

Index Media, Programme
Aspire Business Growth,
Côte d'Ivoire



La définition d'objectifs clairs a aidé mon entreprise à prospérer : Le parcours de Clémentine vers le succès

Inspirée par son désir de faire une différence, Clémentine s'est lancée dans son parcours entrepreneurial en fondant Noza Bamboo en 2021, après avoir suivi un atelier de coupe de bambou. Déterminée à ne pas laisser ses nouvelles connaissances tomber dans l'oubli, elle a entrepris la création d'une entreprise qui serait bénéfique pour elle et sa communauté.

Confrontée aux défis habituels d'une jeune entreprise, Clémentine est restée résolue, faisant preuve de patience et de persévérance pour surmonter les obstacles liés à l'établissement de sa marque sur des marchés compétitifs. Reconnaisant l'importance d'une gestion efficace et de prises de décision stratégiques, elle a sollicité l'aide d'African Management Institute (AMI) en 2023.

Grâce au programme "Set Up For Growth" d'AMI, Clémentine a acquis des compétences et des connaissances précieuses qui l'ont aidée à affiner ses stratégies et à mieux servir ses clients.

Ce programme est proposé en anglais et en kinyarwanda pour accompagner efficacement les entrepreneurs au Rwanda.

Les résultats ont été immédiats et significatifs: Noza Bamboo a élargi sa clientèle, attiré davantage de clients et réalisé des bénéfices substantiels en 2023.

"Nous avons accédé à de nouveaux marchés grâce à la croissance de notre entreprise", a déclaré Clémentine. "Auparavant, je servais un à trois clients par jour, mais maintenant, c'est entre cinq et sept."

En 2023, le dévouement de Clémentine a franchi une étape importante puisque l'entreprise a gagné pour la première fois 300 000 RWF. Ce succès financier a non seulement assuré le bien-être de Clémentine et de son équipe, mais a également injecté des fonds essentiels dans l'économie locale.

Cependant, le succès de Clémentine va au-delà des gains financiers. Avec la croissance de son entreprise, l'opportunité de créer des emplois s'est présentée. Noza Bamboo emploie désormais 16 personnes-

dont un permanent et 15 salariés non permanents. 75 % de ces employés sont des femmes, ce qui offre de précieuses opportunités d'emploi aux jeunes femmes âgées de 20 à 25 ans dans la communauté.

Le parcours de Clémentine souligne le pouvoir transformateur de l'entrepreneuriat et des programmes d'accompagnement sur mesure comme AMI. Alors qu'elle continue de développer son entreprise et de responsabiliser sa communauté, Clémentine encourage ses collègues entrepreneurs à saisir les opportunités de croissance et de développement, connaissant, par expérience, l'impact qu'elles peuvent avoir sur les individus et sur la société dans son ensemble.

Depuis son arrivée au Rwanda en 2018, AMI a forgé des dizaines de nouveaux partenariats locaux et atteint plus de 7 000 petites entreprises comme celle de Clémentine, ce qui a entraîné un effet de vague qui peut créer une grande différence.

16

personnes employées
après le programme

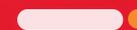
75%

des
employés
sont des
femmes



“

Nous avons accédé aux nouveaux marchés grâce à la croissance de notre entreprise. Auparavant, je servais un à trois clients par jour, mais désormais, c'est entre cinq et sept clients.



Clémentine Mukantezimana

Fondatrice, Noza Bamboo, participante au programme Rwanda Setup for Growth

5

L'investissement en faveur des femmes entrepreneurs et de l'agro-industrie a un impact exponentiel

Nous savons que lorsque les entreprises dirigées par des femmes et les agro-industries prospèrent, cela a un impact positif considérable sur les moyens de subsistance. C'est pourquoi nous avons choisi d'investir des ressources supplémentaires dans ces entreprises.

Nous appliquons une perspective de genre à l'ensemble de nos programmes, et cela porte ses fruits. Par exemple, nous veillons à ce que les entrepreneures à succès soient mises en avant dans nos documents de recrutement, en mettant en lumière des exemples de participantes précédentes ayant bénéficié du soutien d'AMI. Notre module "Speak up to Lead" et d'autres programmes promeuvent des compétences telles que la négociation, que les femmes ont moins souvent l'occasion de pratiquer en raison des normes soci-culturelles.

Nous investissons également dans le développement de prestataires de services de développement -

des entreprises dirigées par des femmes pour renforcer l'écosystème de soutien aux femmes. Et surtout, nous désagréons toutes les données d'engagement dans les programmes et de performance commerciale par genre pour informer la conception de nos programmes.

En 2023, 50 % de nos participants étaient des femmes, et nos données ont montré des signes de progrès plus encourageants que jamais dans les entreprises dirigées par des femmes. Les entreprises dirigées par des femmes ont enregistré une croissance annuelle des revenus supérieure à la moyenne, de 20 % en médiane contre une moyenne de 18,7 %, et une croissance plus stable dans le temps (TCAC sur trois ans de 19,9 % contre une moyenne de 16,9 %).

Les entreprises dirigées par des femmes créent des emplois supérieurs à la moyenne, à raison de 1,4 emploi par entreprise contre une moyenne de 1. Elles accèdent également à des financements à des valeurs moyennes plus élevées que les entreprises dirigées par des hommes (33 667 \$ contre 26 833 \$).

Ces idées sont explorées plus en profondeur dans le document sur l'égalité des sexes que nous avons publié début 2024 :

[« Des pousses vertes pour les femmes entrepreneures africaines - avec une forêt encore à faire grandir ».](#)

Il est intéressant de noter qu'en 2023, les entreprises co-dirigées ont accédé à des financements de valeur moyenne encore plus élevée (45 737 \$), ce qui pourrait mettre en évidence les avantages et l'attrait des investisseurs pour un leadership diversifié et multi-forces.



Nous avons déclenché une création exponentielle d'emplois pour les femmes au Nigeria après avoir suivi le programme AMI Aspire Business Growth. Cela comprend 52 nouveaux emplois nets - dont la majorité sont occupés par des femmes - ainsi qu'une augmentation des revenus de 76 %.

O moyemi Chukwurah

Fondateur, Brand & Stitch, Nigeria
Aspire Business Growth Program



La croissance des entreprises agroalimentaires a également un impact positif sur les moyens de subsistance au-delà des entrepreneurs que nous servons directement. En 2023, 35 % des entreprises soutenues par AMI travaillaient dans le secteur agroalimentaire ; 53 % ont déclaré travailler pour accroître l'accès aux marchés pour les petits agriculteurs, tandis que 26% offraient des formations et 19% fournissaient des intrants aux petits exploitants.

En 2023, nous avons constaté une solide croissance annuelle de 10,5 % pour nos entreprises du secteur agricole, soit un peu moins que notre moyenne, les facteurs macroéconomiques mondiaux affectant l'approvisionnement en intrants et les marchés d'exportation.

Malgré ces conditions difficiles, nous avons été encouragés par la création d'emplois à temps plein en moyenne d'un emploi par entreprise agroalimentaire, et nous savons qu'un emploi créé dans l'agriculture peut en créer jusqu'à 15 dans la chaîne de valeur (Nations Unies et AGRA, 2022).



“

Certains des outils utiles portaient sur la gestion monétaire, la gestion des flux de trésorerie et la gestion des talents, particulièrement pour nos équipes, ce qui s'est également avéré bénéfique pour nous. Je dirais à d'autres agriculteurs que la constance est essentielle dans tout ce que vous entreprenez.

— **Jennifer Katiwa**

Fondatrice, Vicfagrajoem Enterprises, Kenya
Grow Your Business Program



Rêves et détermination en matière de produits laitiers : Le parcours de Margaret pour transformer l'élevage laitier dans l'est du Kenya

Margaret Mutie est la fondatrice de Ndalani Farm Produce Limited dans le comté de Machakos, au Kenya. Le parcours entrepreneurial de Margaret a commencé en tant que consultante en voyages, une activité qui a été perturbée en raison de la tendance croissante de la réservation de billets en ligne.

Elle avait besoin de trouver une nouvelle voie, et c'est à ce moment-là que l'idée d'améliorer la ferme laitière de sa famille – qu'elle avait créée en 2012 dans le cadre d'une entreprise à temps partiel – lui est venue à l'esprit. Elle a vendu son agence de voyages et a décidé de se concentrer sur la croissance de sa ferme laitière et la production de lait cru.

Cependant, elle a été confrontée à des défis dans l'industrie laitière, notamment les prix bas du lait et le manque d'installations de transformation à proximité. C'est là que son esprit d'entrepreneure s'est enflammé.

En 2019, grâce au produit de la vente de son ancienne entreprise, à ses économies personnelles et à un prêt bancaire, elle a décidé de valoriser son lait ainsi que celui des autres producteurs de lait de sa communauté qui avaient du mal à accéder à des marchés fiables.

Elle a établi une usine de transformation et de pasteurisation, créant Ndalani Farm Produce Limited, dont l'objectif est de fournir des produits laitiers abordables et de qualité à la région frontalière de l'est et du nord-est du Kenya.

"Je suis heureuse d'avoir pu utiliser mes économies pour acheter les machines nécessaires à la mise en place de l'usine, car l'obtention du prêt bancaire a été un processus très long et je n'ai réussi à obtenir que 50 % de ce que j'avais demandé, car la banque exigeait des garanties étendues que je n'avais pas."

Aujourd'hui, Ndalani Farm Produce Ltd emploie une équipe de 15 travailleurs dévoués et étend ses canaux de distribution pour toucher davantage de clients. En tant que l'un des rares transformateurs laitiers desservant les comtés de Machakos, Makueni, Kitui et Garissa, Margaret se concentre sur la disponibilité constante et l'accessibilité financière de ses produits pour la communauté qu'elle sert, en s'appuyant sur ses camions réfrigérés pour livrer ses produits aux détaillants du dernier kilomètre.

Elle forme également ses fournisseurs – dont une majorité sont des femmes et des jeunes – sur les meilleures pratiques en matière de production laitière afin d'assurer un approvisionnement

fiable pour répondre à sa demande.

Grâce au programme Agribusiness Survive to Thrive mené par AMI en collaboration avec Aceli Africa, Margaret a découvert l'importance de la tenue de registres, la valeur des retours des clients pour fidéliser la clientèle, ainsi que l'écoute et le développement de son équipe. Ces leçons ainsi que les réseaux qu'elle a créés dans le cadre du programme ont considérablement amélioré sa capacité à développer son entreprise.

Margaret a de grandes ambitions pour l'avenir. Elle a hâte de mettre en place un système ERP et également d'installer des panneaux solaires pour réduire les coûts de production.

"Nous avons du mal à satisfaire la demande de produits laitiers de qualité et abordables dans cette région. Je suis enthousiaste à l'idée de ce que l'avenir nous réserve. J'espère accéder à davantage de financements pour accélérer notre croissance, car nous avons maintenant les structures en place pour soutenir notre développement grâce à AMI."



“

Le programme AMI m'a permis d'apprendre à vendre la vision et à motiver mon équipe. L'efficacité de production à l'usine a augmenté de plus de 40 %. Je forme également nos chauffeurs de boda boda qui font partie de notre équipe de distribution, ce qui a considérablement réduit les pertes. Je me sens maintenant maître de ce que je fais.



Margaret Mutie

*Fondatrice, Ndalani Farm Produce Limited,
programme Agribusiness Survive to Thrive,
Kenya*



5 actions

D'APRES 10 ANS D'AMI



COMMENT NOUS SOUHAITONS
AGIR



**D'APPRENTISSAGE D'UN
CHAMPION AFRICAIN AU SERVICE
DES ENTREPRISES D'AFRIQUE**

1

Développer l'accompagnement indirect

Pour proposer des programmes de croissance soutenus par la recherche à toutes les MPME en Afrique, les structures d'accompagnement établies, comme AMI, doivent devenir des « champions régionaux ».

Notre travail s'est désormais étendu de l'accompagnement direct à la cartographie et au renforcement de capacités des structures d'accompagnement (BDS) en Afrique, et à la mise à disposition de notre méthodologie pour ces structures. Grâce à notre action auprès des écosystèmes, nous équipons les structures d'accompagnement à travers le continent et mettons à leur disposition nos outils de diagnostics des besoins, nos outils de croissance pour les PME et notre plateforme d'apprentissage. Cela amplifie considérablement l'impact de notre travail.

Par exemple, au Rwanda, dans le cadre de notre collaboration avec le réseau des conseillers en développement des entreprises du gouvernement, nous formons 240 Guides de Croissance (Growth Guides) à travers le pays pour déployer nos méthodes et approches, chacun devant atteindre 375 entreprises, avec une ambition finale de toucher plus de 90 000 PME. Des projets comme celui-ci nous permettront d'atteindre des dizaines de milliers de PME, et ce travail de renforcement des écosystèmes sera une priorité centrale pour AMI à l'avenir.

Pour chaque
**100 structures
d'accompagnement**
que nous formons, nous
pouvons atteindre
jusqu'à
**10 000 à 20 000 PME
supplémentaires**



2

Définir des standards pour améliorer la qualité des services aux PME

Si nous voulons améliorer la qualité des services aux PME en Afrique, il est essentiel de s'accorder sur les attentes en termes de qualité. Sur cette base, nous pourrions aider les structures d'accompagnement à atteindre ces attentes.

Les standards nationaux jouent un rôle essentiel à cet égard, et nous avons collaboré avec la Fondation du Secteur Privé de l'Ouganda et la Fondation Mastercard pour établir des standards pour la prestation de services de développement des entreprises (BDS). Nous avons ensuite formé 200 structures d'accompagnement à ces standards que nous avons développées avec le gouvernement.

Ces 200 structures rapportent avoir atteint collectivement 46 000 MSME. Nous utiliserons les enseignements tirés de ce projet pour le développer à plus grande échelle et visons à reproduire ce travail dans d'autres marchés. Nos apprentissages dans ce domaine sont explorés en profondeur dans notre document, 'Élever la barre pour les BDS en Afrique'.



AMI et PSFU réunissaient des personnes qui aident les petites entreprises... personne d'autre ne faisait cela. Les défis auxquels nous sommes tous confrontés sont similaires - trouver plus d'argent... Mais il ne s'agit pas seulement d'argent ; il s'agit de comprendre ce dont les entreprises ont vraiment besoin.



Paula Mugisa

Propriétaire et fondatrice, Teesa Advisory Services Uganda Ltd., Ouganda



Naviguer entre la conformité et la croissance : Leçons tirées de l'histoire de Duncan, un fournisseur de services de développement des entreprises en Ouganda

Duncan Katambo Kato, ancien professionnel de la finance, a fondé Enigma Kreative Limited en raison d'un désir profond de s'attaquer aux schémas de pauvreté et de chômage qu'il observait dans les communautés vulnérables en Ouganda.

Enigma Kreative est une structure d'accompagnement (BDS) qui se concentre sur le développement des compétences, le mentorat et l'accès au marché pour les petits entrepreneurs. L'entreprise de Duncan va au-delà du simple soutien aux petites entreprises ; il s'agit d'inculquer confiance, dignité et sens à ceux qui avaient été marginalisés par la société. Les histoires de transformation sont innombrables : anciens détenus devenus artisans, mères adolescentes devenues entrepreneurs et jeunes ruraux ayant de nouvelles aspirations.

L'objectif d'Enigma est d'accompagner 1.5M de personnes en Ouganda d'ici 2028.

Duncan a rencontré de nombreux défis en créant sa structure d'accompagnement, notamment convaincre les parties prenantes de la viabilité de son modèle et obtenir des financements.

En inscrivant Duncan au programme de formation aux standards de BDS d'AMI - une collaboration entre AMI, la Private Sector Foundation Uganda (PSFU) et la Mastercard Foundation - il pensait que les outils d'Enigma étaient suffisants. Finalement, il a découvert qu'il pouvait faire beaucoup plus pour accompagner ses entrepreneurs.

Grâce au programme de formation des BDS, Duncan a pu transformer la conformité d'un défi en une opportunité. Ce changement a renforcé ses opérations commerciales et approfondi son engagement à avoir un impact social.

Duncan a pu rationaliser ses opérations, améliorer la planification stratégique et amplifier l'impact de son entreprise.

"Quand nous avons examiné les outils d'AMI, par exemple les outils de gestion financière, nous avons découvert que nos propres modèles n'étaient pas aussi bons que nous le pensions. En découvrant ces nouveaux modèles, j'ai décidé d'améliorer notre propre formation. Maintenant, nous cherchons à voir qui dans notre écosystème serait prêt pour une formation commerciale AMI.", déclare Duncan.

Duncan attribue également aux outils d'AMI le mérite d'avoir aidé à rationaliser ses opérations et à amplifier l'impact axé sur le développement des services aux entreprises (BDS) de son entreprise.

Alors que Duncan continue d'étendre sa portée à de nouvelles communautés et d'inspirer le changement, il se concentre sur la mise en œuvre d'une approche en tant que fournisseur de BDS qui peut être amplifiée auprès de centaines de milliers d'entrepreneurs ougandais.



L'un des changements les plus significatifs que nous avons connus... a été notre approche de la conformité. Il ne s'agit pas seulement de cocher des cases ; il s'agit de construire une entreprise fondée sur les principes d'intégrité, de transparence et de responsabilité.



Duncan Katambo

Fondateur, Enigma Creative Limited, Ouganda



L'équipe PSFU, les fournisseurs BDS et l'équipe AMI à Kampala, Ouganda

3

Concentrer notre focus là où l'impact est exponentiel

Nous savons que certains secteurs et domaines d'intervention ont un impact considérable sur les conditions de vie. Par conséquent, l'attention que nous portons aux femmes et au secteur agricole ne fera que grandir dans les années à venir. Nous sommes particulièrement enthousiastes à l'idée de lancer un programme de grande envergure d'accès au crédit pour les femmes éthiopiennes en 2024. Mis en œuvre avec des partenaires locaux, ce programme touchera des centaines de milliers de femmes au cours des trois prochaines années.

Pendant ce temps, dans le secteur agricole, notre programme CALA (Centre for African Leaders in Agriculture) que nous délivrons en partenariat avec AGRA continue de se renforcer. En 2024, la quatrième cohorte de participants intersectoriels du programme CALA commencera le parcours d'apprentissage, alors que nous continuons à accompagner les leaders du secteur pour répondre aux principales priorités nationales en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire en Afrique.

Dans ces secteurs et dans d'autres, nous savons que notre approche a le potentiel de générer des gains exponentiels pour les populations et la planète. Par exemple, notre programme Future Females in Energy Access, en partenariat avec The Carbon Trust et le FCDO, accompagnera 300 femmes supplémentaires en 2024. Une priorité clé ici est d'élargir nos activités de développement du leadership de l'agriculture durable et de l'accès aux énergies renouvelables à d'autres domaines clés liés au climat.





Autonomisation des femmes : Favoriser la croissance et l'influence dans le secteur de l'énergie

Lucy Josephat Wambura, superviseure chez Simusolar Ltd., a entrepris un parcours transformateur dans le secteur de l'énergie, motivée par un désir inébranlable d'amélioration personnelle. Son histoire est un témoignage du programme Future Females in Energy, conçu pour équiper les jeunes femmes des compétences et de l'accompagnement nécessaire pour diriger dans le secteur de l'accès à l'énergie.

Le parcours de Lucy a commencé avec un encouragement de son responsable des ressources humaines et une expérience positive dans un programme précédent d'AMI. Aspirant à devenir une superviseure senior, elle a vu dans ce programme une passerelle pour acquérir les compétences nécessaires. Guidée par les organisateurs de cours de l'UCT et soutenue par AMI, Lucy s'est immergée dans l'auto-découverte et la croissance, acquérant des compétences inestimables qui ont remodelé sa carrière.

Malgré sa charge de travail, elle a suivi le programme avec détermination,

utilisant des outils de productivité et demandant des extensions de délai lorsque nécessaire. Le programme ne lui a pas seulement fourni des compétences, mais a également nourri sa confiance en matière de leadership. Renforcée par le module « Speak Up and Lead », Lucy a amélioré ses compétences en communication et en prise de décision. Elle a noué des liens étroits avec ses pairs, prévoyant de se rencontrer à Dar es Salaam pour renforcer leur voix collective dans le secteur de l'énergie.

L'histoire de Lucy met en évidence la sous-représentation des femmes dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique subsaharienne. Malgré leur potentiel, les femmes restent concentrées dans des rôles de soutien. Des initiatives telles que le programme Future Females in Energy sont cruciales pour réduire cet écart entre les sexes, en permettant aux femmes de s'épanouir dans des rôles de leadership et de susciter des changements significatifs dans l'industrie.

Le parcours de Lucy est une source d'inspiration, démontrant le pouvoir des programmes favorisant une main-d'œuvre plus inclusive dans le domaine des énergies renouvelables. Un appel à soutien et à un investissement continu dans le potentiel de femmes comme Lucy, prêtes à diriger la transition énergétique durable.



Le programme Future Females in Energy a changé la donne pour moi. Cela m'a non seulement doté de compétences essentielles, mais a également renforcé ma confiance pour assumer des rôles de leadership.



Lucy Josephat Wambura

Superviseure chez Simusolar, Kenya, programme Future Females in Energy

4

Utiliser la segmentation pour repenser l'assistance technique et concentrer les ressources pour un impact maximal

La segmentation des PME basée sur les données et la technologie continuera d'informer et d'améliorer notre travail. De nombreux partenaires financiers incluent une assistance technique en complément du soutien financier. Cependant, le modèle de ce type de soutien est défaillant, entraînant un gaspillage de centaines de millions de dollars chaque année.

Nous avons l'intention d'exploiter ces ressources pour un impact exponentiel et croyons qu'une approche nuancée du profilage des entreprises peut fortement améliorer la valeur des fonds d'assistance technique existants. Nous travaillerons à étendre l'application de notre cadre de segmentation pour les programmes d'accès au financement, offrant un soutien ciblé d'AMI aux entreprises individuelles. Nous guiderons également les entreprises vers une assistance pertinente auprès de partenaires externes, que ce soit des programmes d'accès aux marchés, des financements ou un soutien sectoriel spécialisé.

La segmentation nous aide également à identifier les champions de la création d'emplois et à les inciter à atteindre des sommets encore plus élevés. En segmentant nos données d'impact, nous savons que les 50 entreprises les plus performantes (en termes de création d'emplois) ont créé 15,4 emplois chacune rien qu'en 2023, tout en augmentant leurs revenus de 169 %, en moyenne.

Nous visons à orienter un soutien financier accru vers ces meilleurs performeurs qui ont la capacité de générer rapidement un impact positif sur de nombreux ménages. Un tel soutien peut contribuer à combler le déficit de financement pour ces entreprises et stimuler davantage la création d'emplois.



Omopeju Afanu,

Participante au programme Aspire, Nigéria



L'un des outils les plus efficaces que j'ai rencontrés au cours du programme était l'outil de budgétisation et de prévision. Au départ, je pensais que ce serait compliqué, mais une fois que je m'y suis engagée, je l'ai trouvé simple et incroyablement utile. Cet outil m'a permis de fixer des objectifs de croissance réalistes et de mieux planifier mes finances, permettant ainsi une prise de décision plus stratégique.



Les diplômés de M-KOPA discutent de leurs points forts et des enseignements du programme lors de leur remise des certificats de réussite

5

Construire le marché grâce à la contribution financière des PME

La contribution des MPME est un élément clé d'un marché durable et axé sur la qualité pour des programmes de croissance des entreprises africaines. Et nous savons que certains segments de MPME nécessiteront toujours un certain niveau de soutien subventionné.

Cependant, d'autres peuvent et sont prêts à payer. Pour cette raison, nous adoptons une approche segmentée pour favoriser le paiement par les PME. Notre programme *Aspire*, en collaboration avec *Stanford Seed*, dispensé aux PME à fort potentiel de croissance, démontre que les PME établies et orientées vers la croissance peuvent et veulent payer pour un soutien. En 2023, nous avons inscrit 266 entreprises à ce programme, avec une contribution moyenne de 281 dollars par entreprise pour les frais de programme. Lorsque les entreprises financent ou participent partiellement à leur propre développement, cet investissement tend à être rentable ; par exemple, les entreprises ayant participé à notre programme *Aspire* en 2023 ont vu leur croissance de revenus atteindre 38 % et celle de leur effectif augmenter de 6 %.

Les grandes entreprises et les sociétés financent entièrement les formations de leurs équipes via notre offre *AMI Enterprise*. *AMI Enterprise* propose une formation pratique en leadership, gestion et compétences interpersonnelles, ainsi qu'une Académie numérique à la demande pour soutenir des équipes entières dans leur apprentissage continu. 93 % des apprenants appliquent ce qu'ils apprennent dans leur travail et 86 % des entreprises évoquent des améliorations sur le long terme.





L'équipe Spring Valley dans leur succursale de Lavington, Nairobi



Façonner un avenir meilleur : La transformation du leadership chez Spring Valley Coffee

Imaginez-vous en train de siroter une tasse de café Spring Valley, sachant que chaque grain a été soigneusement cultivé et torréfié par une équipe engagée à exceller non seulement en termes de saveur, mais dans toutes les facettes de son exploitation. L'engagement de Spring Valley à améliorer ses processus internes signifie que chaque tasse de café est soutenue par une entreprise en quête de perfection.

Spring Valley Coffee Limited, basée au Kenya, réputée pour ses grains de haute qualité et son café riche et aromatique, cherchait à inspirer de nouvelles approches de gestion. Ils ont identifié des domaines de croissance importants, notamment l'adoption des valeurs de l'entreprise, la promotion de la responsabilité personnelle et la gestion du temps.

Pour affronter ces problèmes de front, Spring Valley Coffee Limited a inscrit 28 membres de son personnel au Programme de Développement des Compétences Managériales d'AMI. En phase avec la mission de Spring Valley d'inspirer le changement dans le monde à travers un café exceptionnel, ce programme-

visait à habilitier les managers à diriger avec confiance, compétence et une vision partagée pour l'avenir.

Les participants étaient très engagés dans leur apprentissage. Ils étaient désireux de grandir au sein de l'entreprise, et cet enthousiasme s'est traduit par des résultats significatifs. Les retours des chefs d'équipe ont montré un développement notable de leurs équipes, qui avaient déjà commencé à utiliser les outils et techniques appris pendant le programme.

Astin Mumbi, l'une des participantes, a partagé son expérience : "Avoir des conversations difficiles, être assertif et déléguer des tâches sont devenus une partie intégrante de ma routine quotidienne, grâce à la formation que nous avons reçue."

Vivien Wanjiku, l'une des directrices de succursale de Spring Valley, a adopté les pratiques et a enseigné à son équipe :

« Mon équipe est devenue plus proactive, apportant des idées et relevant les défis ensemble. Nous organisons désormais régulièrement des séances de partage d'idées qui favorisent l'innovation. »

Cette approche proactive et cette collaboration régulière étaient de nouvelles caractéristiques de l'équipe de Spring Valley.

Lors de la remise des certificats de réussite au programme, le directeur de l'exploitation de Spring Valley, Geert Hein-Jens, a souligné l'importance de l'apprentissage continu.

“L'apprentissage continu est important et commence au sein de l'équipe de direction et se répercute sur tous les membres de l'entreprise. Il crée une culture où la croissance personnelle est importante ; cela vous permet d'être meilleur professionnellement” dit-il.

Le programme de développement managérial a joué un rôle crucial dans la transformation des compétences en gestion chez Spring Valley Coffee Limited.

En relevant les principaux défis commerciaux et en favorisant une culture d'apprentissage continu, l'entreprise est mieux placée pour réaliser sa mission d'inspirer du changement dans le monde grâce à un café incroyable, une tasse à la fois.



“

L'apprentissage continu est important et commence par l'équipe de direction, se déployant ensuite à tous les niveaux de l'entreprise. Une culture où la croissance personnelle est valorisée permet également de devenir plus professionnel.

— ●
Geert Hein-Jens,
*Chef des Opérations,
Spring Valley Coffee, Kenya*



Une équipe ambitieuse pour une Afrique ambitieuse

Et enfin, notre domaine d'investissement le plus crucial au cours des dix dernières années a été notre propre équipe. Bien qu'AMI soit particulièrement bien placée pour soutenir les entreprises africaines à grande échelle en matière de création d'emplois et d'impact sur les conditions de vies grâce à notre méthodologie basée sur la recherche, cette approche ne serait rien sans notre incroyable et ambitieuse équipe sur le terrain, à travers l'Afrique.

Références et Notes

1. Notre chiffre de retour sur investissement en formation (ROTI) prend en compte la croissance moyenne du chiffre d'affaires incrémental sur trois ans obtenue par les entreprises échantillonnées dans notre collecte annuelle de données d'impact, divisée par le coût de l'aide par entreprise.
2. Notre ROTI pour le niveau de vie est calculé en multipliant le salaire minimum annuel au Kenya (1 992 USD) par le nombre total d'emplois directs et indirects créés par notre programme phare GYB, divisé par le coût total de l'aide à ces entreprises.
3. Sur la base des entreprises échantillonnées chaque année de 2018 à 2023, nous avons extrapolé le nombre moyen d'emplois créés par an pour atteindre le total des emplois à temps plein créés au cours des dix dernières années parmi la population totale des entreprises suivies cette année-là.
4. Nous estimons les emplois directs + indirects en nous référant à l'étude du CDC Group, « Measuring Total Employment Effects: a lean data methodology for a portfolio of investments in developing countries » (MacGillivray, A. et al, 2017). Les chercheurs ont constaté que les effets d'emplois indirects sont à un multiple de 7,5 pour un emploi direct dans 100 entreprises africaines, ce qui soutient la théorie selon laquelle les multiplicateurs indirects sont plus importants dans les marchés émergents que dans les pays de l'OCDE. Nous avons appliqué cet effet aux 13 050 emplois à temps plein créés grâce à notre programme phare Grow Your Business au cours des dix dernières années.
5. Notre chiffre d'amélioration du niveau de vie sur dix ans prend en compte 1) les 97 000+ emplois directs et indirects créés par les entreprises touchées par notre programme phare Grow Your Business, et 2) les emplois totaux améliorés dans l'ensemble de nos programmes. Nous avons utilisé un multiplicateur moyen de 4,7 par foyer pour atteindre le nombre de moyens de subsistance améliorés.
6. Notre chiffre d'emplois à temps plein créés comprend les données des entreprises soutenues au cours des trois dernières années. La création nette d'emplois est de 2 444 en 2023 lorsque les pertes d'emplois à temps partiel sont ajoutées. Les emplois à temps partiel sont comptabilisés comme 0,5 ETP. Certains emplois à temps partiel peuvent être devenus des emplois à temps plein.



7. Notre chiffre d'augmentation des emplois inclut toutes les personnes formées, les employés des PME actives où l'entrepreneur a été formé, ainsi que les employés relevant des managers formés par nos programmes.

8. 37,7 % des entreprises dirigées par des femmes ont accédé à des financements, légèrement en retard par rapport aux hommes à 39,4 %. 48 % des entreprises co-dirigées ont accédé à des financements, ce qui a fait augmenter la moyenne.

9. Les niveaux de vies impactés en 2023 tiennent compte à la fois des emplois créés et des emplois améliorés. Pour les emplois créés, nous avons utilisé la représentation sectorielle dans notre échantillon pour estimer le nombre d'entrepreneurs par secteur, puis estimé le nombre total d'emplois créés par secteur en utilisant des emplois ETP moyens (emplois à temps plein plus emplois à temps partiel à 0,5 équivalent temps plein). À cela, nous avons appliqué la taille moyenne des ménages (4,7) et les multiplicateurs d'emploi (7,5) (CDC : MacGillivray, A. et al, 2017) pour estimer l'impact sur les niveaux de vies. Nous avons ensuite ajouté le niveau de vie par emploi amélioré : toutes les personnes formées plus les employés des PME actives (moins les emplois créés), ainsi que les personnes relevant des managers formés lors des programmes, multipliées par la taille moyenne des ménages.

10. Notre chiffre d'affaires incrémental sur 10 ans prend le chiffre moyen des revenus incrémentaux pour les entreprises soutenues entre 2019 et 2023 dans notre programme "Développez Votre Entreprise" et multiplie ce chiffre par le nombre total d'entreprises ayant bénéficiées des programmes GYB et MEA sur une période de dix ans.

Restez en contact avec nous

Plus de 100 employés avec des bureaux et une présence dans 10 pays.

Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Île Maurice, Nigeria, Rwanda, Sénégal, Afrique du Sud, Éthiopie et Ouganda.



Bureaux nationaux



Dakar, Sénégal

Cité Keur Gorgui, 131 Rond Point, Voie de Dégagement Nord +221 78 485 97 94



Johannesbourg, Afrique du Sud

Atelier 17,
138 rue Ouest, Sandton +27 11 568 2664



Nairobi, Kenya

Kanha, route inférieure de Kabete, Westlands
+254 712 266 102



Kigali, Rwanda

Maison Norrsken Kigali, KN 78 St. Nyarugenge, +250 78 733 9435



Kampala, Ouganda

Venture Labs Afrique,
Mpanga Close, Bugolobi +2



Port-Louis, Maurice

Maison Félix,
24, rue Dr Joseph Rivière





10 ANNÉES

**D'APPRENTISSAGE D'UN CHAMPION
AFRICAIN AU SERVICE DES
ENTREPRISES D'AFRIQUE**

africanmanagers.org/2023-impact-report-fr