

Note de Capitalisation du programme Wangari

Entrepreneuriat féminin early-stage en contextes sahéliens



Septembre 2026



PREFACE

« Dans un écosystème fragilisé par les crises, le tissu économique local constitue une formidable source de résilience qu'il faut soutenir. Le programme Wangari a permis de concevoir et de tester un modèle d'accompagnement sur-mesure pour faire émerger une nouvelle génération de femmes entrepreneures au Sahel. Nous espérons que cette note de capitalisation inspirera des initiatives similaires pour continuer à encourager l'entrepreneuriat féminin au Sahel. »

Bénédicte Schutz, Directrice de la Coopération Internationale de Monaco

« Au Mali et au Niger, les femmes entrepreneures accompagnées dans le cadre du programme Wangari innovent, créent des emplois, font vivre les filières locales et inspirent d'autres femmes dans leur sillage. Wangari a souhaité leur donner les moyens de cette ambition, en consolidant leurs fondamentaux, en les accompagnant à structurer leurs plans d'affaires et en les préparant à mobiliser le financement adapté. Cette note de capitalisation vient désormais consacrer le travail réalisé, et donner des pistes pour diffuser plus largement encore les modèles d'impact au Sahel. »

Marianne Vidal-Marin, Directrice I&P Ecosystèmes

À PROPOS

Cette note de capitalisation a été élaborée à l'issue du programme Wangari, mis en œuvre au Mali et au Niger pour accompagner les entreprises dirigées par des femmes dans leur structuration et leur préparation à l'investissement.

Elle revient sur l'expérience des trois cohortes accompagnées et met en perspective les principaux enseignements tirés de leur parcours. Elle s'appuie sur les diagnostics réalisés auprès des entreprises, le suivi assuré tout au long du programme, les retours des entrepreneures et des partenaires locaux ainsi que sur les échanges conduits lors de l'atelier de capitalisation organisé à Dakar en juillet 2026.

Ce travail a été réalisé par I&P Écosystèmes.

Tous droits réservés à © Investisseurs & Partenaires, 2026.

+++++

Avec la contribution des équipes partenaires :



Financé par :



Contributeurices :

Ndeye Madjiguène Fall, consultante, I&P Écosystèmes

Marianne Vidal-Marin, Directrice, I&P Écosystèmes

Manon Calmeil, Responsable des Opérations, I&P Écosystèmes

RESUME EXECUTIF

Déployé au Mali et au Niger sur trois cohortes, Wangari a accompagné des entreprises dirigées par des femmes dans leur structuration et leur préparation à l'investissement. Déjà présentes sur leur marché et capables de générer des revenus, beaucoup atteignaient un stade où la croissance de l'activité appelait une évolution de leurs pratiques de gestion et de leur organisation. L'instabilité du contexte, les difficultés d'approvisionnement et les contraintes énergétiques renforçaient encore l'importance d'un pilotage solide, capable de sécuriser l'activité immédiate sans perdre de vue les perspectives de croissance.

Le travail mené sur les fondamentaux de l'entreprise a produit des avancées financières et commerciales notables. Au Mali, les entreprises accompagnées ont mobilisé plus de 93 300 euros sous différentes formes de financement. Au Niger, sept entreprises sur neuf ont engagé une démarche de financement et plusieurs ont obtenu un concours financier pendant ou à l'issue du programme. Les effets se retrouvent également dans les performances des entreprises, avec une hausse du chiffre d'affaires atteignant près de 90 % pour l'une d'entre elles et des progrès significatifs dans la maîtrise des coûts, des marges et de la trésorerie. La préparation à l'investissement repose ainsi sur la capacité de l'entreprise à définir précisément son besoin, évaluer sa capacité financière et identifier le financement adapté, tout en appréciant le moment opportun pour investir.

Au-delà des résultats obtenus par les entreprises, les trois cohortes ont permis d'affiner progressivement le modèle d'accompagnement. Le mentorat, principalement réalisé à distance lors de la première cohorte, a été confié aux partenaires locaux à partir de la deuxième et représente près de 700 heures d'accompagnement sur l'ensemble du programme. La proximité avec les entreprises a favorisé une compréhension plus fine de leur fonctionnement, des difficultés rencontrées et des ajustements nécessaires au fil du parcours. Elle a également permis de mieux articuler les différentes formes d'appui. Wangari dessine ainsi un modèle où la qualité de l'accompagnement tient autant à la pertinence des appuis proposés qu'à leur capacité à évoluer avec l'entreprise.

Nos trois recommandations pour de futurs dispositifs

- ✦ **Construire les parcours à partir du niveau réel de maturité des entreprises.** Un diagnostic approfondi doit permettre d'identifier les acquis à consolider et d'ajuster le contenu comme l'intensité de l'accompagnement. Pour les entreprises qui en ont besoin, le renforcement des fondamentaux de gestion constitue une étape préalable à un travail plus avancé sur la stratégie de croissance et le financement.
- ✦ **Faire de l'assistance technique un pilier du dispositif.** Les interventions spécialisées en gestion financière, organisation, gouvernance ou développement commercial permettent de traiter en profondeur des besoins difficilement couverts par la formation ou le mentorat. Leur place doit être prévue dès la conception du programme, avec une capacité d'intervention suffisante pour accompagner les priorités propres à chaque entreprise.
- ✦ **Ancrer davantage l'accompagnement sur le terrain et dans l'écosystème.** Les visites d'entreprises, les immersions auprès de structures plus matures et les échanges entre pairs offrent des repères directement transposables aux réalités des entrepreneures. Les rencontres avec acheteurs, partenaires techniques et financeurs complètent le parcours en ouvrant des relations susceptibles d'accompagner leur développement au-delà du programme.

Table des matières

À propos de cette note	02
------------------------	----

Résumé exécutif	03
-----------------	----

Wangari en bref	05
-----------------	----

PARTIE I

Comprendre les besoins des entrepreneures : l'effet combiné du contexte, du stade de développement et du genre

Un environnement qui limite les capacités de projection des entreprises	06
---	----

Des entreprises en amorçage dont les fondamentaux restent à consolider	06
--	----

Le genre : réalités de l'entrepreneuriat féminin et effets sur l'écosystème	07
---	----

PARTIE II

Les grandes leçons tirées de l'expérience Wangari

Des entreprises plus solides et mieux préparées au financement	08
--	----

Les leviers d'un accompagnement qui produit des résultats	09
---	----

Le collectif et la résilience partagée, moteur du programme	10
---	----

PARTIE III

Recommandations pour de futurs dispositifs

Concevoir l'appui à partir des besoins réels	11
--	----

Faire de l'assistance technique un pilier central de ce type d'accompagnement	12
---	----

Ancrer l'accompagnement sur le terrain et auprès de l'écosystème	12
--	----

WANGARI EN BREF

Wangari

Accompagner l'entrepreneuriat féminin early-stage en contextes sahéliens

18

ENTREPRENEURES
ACCOMPAGNÉES

3

COHORTES
SUCCESSIVES

2

PAYS
MALI · NIGER

6

MOIS D'APPUI
PAR COHORTE

1 Le programme

Porté par I&P Écosystèmes et financé par le Gouvernement Princier de Monaco, Wangari a été mis en œuvre au plus près du terrain par Zira Capital au Mali et Sinergi Niger lors de trois cohortes successives, de 2023 à 2026.

2 La cible

Une entreprise formelle dirigée par une femme, au Mali ou au Niger, qui prépare sa première levée de fonds en amorçage.

› Dirigée par une femme

› ≥ 3 employés

› > 5 M FCFA de chiffre d'affaires

› Prépare une 1re levée

3 Le dispositif

E-LEARNING

Investment readiness

MENTORAT

De proximité, sur le terrain

ASSISTANCE TECHNIQUE

Sur mesure, après diagnostic

SESSIONS D'INSPIRATION

Collectives, entre pairs

4 La démarche de capitalisation

Un atelier s'est tenu à Dakar, les 7 et 8 juillet 2026 : témoignages d'entrepreneures, travaux de groupe et regards externes ont permis de transformer trois années de pratique en enseignements transférables.

PARTIE I — Comprendre les besoins des entrepreneures : l'effet combiné du contexte, du stade de développement et du genre

Les entreprises accompagnées par Wangari font face à des réalités qui tiennent à la fois au contexte malien et nigérien, à leur stade de développement et aux conditions dans lesquelles les femmes entreprennent. Ces trois dimensions éclairent la nature de leurs besoins et les difficultés auxquelles elles sont confrontées dans leur développement.

Un environnement qui limite les capacités de projection des entreprises

Au Mali comme au Niger, les entreprises accompagnées évoluent dans un environnement marqué par une forte incertitude. L'instabilité institutionnelle, la contraction des flux financiers internationaux, la fragilité des chaînes d'approvisionnement et les restrictions de mobilité liées à l'insécurité affectent directement leurs conditions d'activité. Les coûts de transport augmentent, les délais d'approvisionnement s'allongent et les échanges avec les marchés régionaux se compliquent, aussi bien pour l'achat des matières premières que pour la distribution des produits.

Les contraintes énergétiques renforcent ces difficultés. Les pénuries de carburant et les coupures d'électricité ont, à plusieurs reprises, interrompu la production ou retardé l'exécution de commandes. Pour des entreprises dont la trésorerie est déjà contrainte, ces perturbations se répercutent rapidement sur le chiffre d'affaires, les coûts et les relations avec les clients.

Cette instabilité pèse directement sur les arbitrages des dirigeantes. L'approvisionnement, les salaires et les charges courantes mobilisent en priorité les ressources disponibles. Les investissements et les projets de développement sont alors souvent reportés pour préserver la continuité de l'activité. Ouvrir un nouveau marché, lancer un produit ou engager un investissement devient plus difficile lorsque l'entreprise doit concentrer ses ressources sur ses besoins immédiats.

Les démarches nécessaires à la structuration de l'entreprise peuvent elles-mêmes représenter une charge importante. La mise aux normes, la certification ou la formalisation des procédures impliquent des coûts que les acteurs informels ne peuvent pas toujours supporter. Elles sont pourtant souvent nécessaires pour accéder aux grandes surfaces, répondre à des marchés institutionnels ou remplir les conditions attendues par certains financeurs. Les entreprises doivent ainsi engager des dépenses qui pèsent à court terme sur leurs marges, mais conditionnent l'accès à de nouvelles opportunités.

Dans un tel environnement, la qualité du pilotage devient déterminante. Connaître ses coûts, suivre sa trésorerie et hiérarchiser ses investissements permet de mieux arbitrer l'utilisation de ressources limitées et de préserver une capacité de développement malgré les aléas. Cette exigence est d'autant plus forte que les entreprises accompagnées se trouvent encore en phase d'amorçage, avec des fondamentaux financiers, organisationnels et managériaux qui restent, pour beaucoup, à consolider.

Des entreprises en amorçage dont les fondamentaux restent à consolider

Les entreprises accompagnées par Wangari avaient déjà trouvé leur marché et démontré leur capacité à générer des revenus. Leur accompagnement a néanmoins fait apparaître un décalage entre le développement de l'activité et le niveau de structuration de l'entreprise. Avec la croissance, les flux augmentent, les décisions se complexifient et des pratiques jusque-là adaptées atteignent progressivement leurs limites.

Plusieurs dirigeantes disposaient ainsi d'une connaissance encore partielle de leurs coûts de revient et de leurs marges, ce qui pouvait conduire à fixer des prix trop faibles ou à sous-estimer l'effet de certaines décisions commerciales sur la trésorerie. Le travail réalisé sur la comptabilité analytique a

permis de revoir ces équilibres. Dans une des entreprises, la révision de la politique tarifaire a fait passer la marge unitaire d'environ 0,61 € à 9,15 €. Dans une autre, l'encadrement des facilités de paiement accordées aux clients a permis de réduire les tensions de trésorerie. Une connaissance plus précise des coûts, des marges et des flux financiers donne aux dirigeantes une base plus solide pour piloter leur activité et préparer leurs décisions de développement.

Dans le même temps, une activité plus importante devient difficile à piloter lorsque l'essentiel de l'information et des responsabilités reste concentré autour de la dirigeante. Dans plusieurs entreprises, les rôles étaient encore peu formalisés, les procédures de contrôle fragiles et la séparation entre finances personnelles et professionnelles parfois incomplète. Dans l'une d'elles, l'amélioration du suivi financier a permis d'identifier des détournements de ressources jusque-là passés inaperçus. L'accompagnement a ainsi porté sur la clarification des responsabilités, la formalisation des procédures et la mise en place de mécanismes de contrôle adaptés à la croissance de l'activité.

La structuration prend une importance particulière lorsque l'entreprise cherche à élargir ses débouchés ou à mobiliser de nouvelles ressources. Pour certaines entreprises constituées sous forme de groupement ou d'association, le statut juridique limitait l'accès au crédit bancaire. Pour d'autres, l'obtention de certifications était nécessaire pour accéder à des circuits de distribution comme les grandes surfaces. L'accompagnement a permis aux dirigeantes d'identifier les démarches à engager en fonction des marchés et des financements qu'elles souhaitaient atteindre.

Les besoins d'investissement, eux, se précisent à mesure que les perspectives de développement de l'entreprise se dessinent. Certaines dirigeantes avaient identifié des équipements nécessaires à leur activité, mais en reportaient l'acquisition en raison du coût du crédit et de leur prudence face à l'endettement. D'autres envisageaient des investissements importants alors que le fonds de roulement, les approvisionnements ou les débouchés nécessaires à leur exploitation restaient à sécuriser. Le travail mené a permis de mieux relier les investissements envisagés aux besoins de leur activité, à leur capacité financière et au rythme auquel elles pouvaient les engager.

La préparation à l'investissement commence ainsi par la consolidation des fondamentaux de l'entreprise. La maîtrise des équilibres financiers, une organisation adaptée et une vision claire des prochaines étapes de développement permettent de mieux définir les investissements nécessaires et les ressources à mobiliser. Le financement peut alors répondre à un besoin construit à partir de la réalité de l'entreprise et de ses perspectives de croissance.

Le genre : réalités de l'entrepreneuriat féminin et effets sur l'écosystème

Les responsabilités familiales et domestiques occupent une place importante dans le quotidien de plusieurs dirigeantes accompagnées par Wangari et influencent directement le temps qu'elles peuvent consacrer au développement de leur entreprise. Le programme en a lui-même fait l'expérience lorsque des contraintes familiales ont ponctuellement réduit la disponibilité de certaines participantes et conduit à adapter le rythme de leur accompagnement. Au-delà du suivi quotidien de l'activité, prospecter, développer de nouvelles relations professionnelles ou faire avancer un chantier de structuration demande une disponibilité parfois difficile à dégager. Le développement de l'entreprise se joue donc aussi dans les conditions concrètes qui permettent à sa dirigeante de s'y consacrer et de préparer la suite de son parcours.

La situation de la dirigeante n'explique pour autant qu'une partie des besoins observés. Au cours de Wangari, nombre de difficultés tenaient avant tout au stade de développement des entreprises, avec des équilibres financiers encore fragiles, une organisation à consolider ou des exigences à remplir pour accéder à de nouveaux marchés. Une entreprise malienne de farine infantile a ainsi pu décrocher son

plus important contrat depuis cinq ans après avoir revu ses prix, amélioré ses marges et renforcé sa capacité de production. Son parcours rappelle l'importance de bien distinguer les difficultés qui tiennent aux conditions dans lesquelles les femmes entreprennent de celles qui relèvent de l'entreprise elle-même. Le genre trouve ainsi sa juste place dans l'analyse des besoins, aux côtés des enjeux de structuration et de développement propres à chaque entreprise.

La croissance de ces entreprises donne enfin une portée plus large à la question du genre. À mesure qu'elles développent leur activité, elles créent des emplois, ouvrent des débouchés et font vivre des relations économiques dont les effets dépassent leur propre périmètre. L'une des entreprises accompagnées a contribué à sécuriser les revenus d'une cinquantaine de producteurs et productrices locaux, tandis que son groupement partenaire est passé de quinze à vingt-cinq membres. Une autre dirigeante a fédéré autour de son activité une association de femmes entrepreneures. Lorsque ces dynamiques profitent à d'autres femmes, le développement de l'entreprise devient à son tour un moyen d'élargir leur participation à l'activité économique, en leur donnant accès à des revenus, à des débouchés ou à de nouvelles relations professionnelles.

PARTIE II — Les grandes leçons tirées de l'expérience Wangari

Au terme de trois cohortes, l'expérience Wangari permet de dépasser le seul bilan des activités réalisées pour interroger les transformations effectivement engagées auprès des entreprises et les conditions qui les ont rendues possibles. La mise en regard des trajectoires accompagnées permet de dégager plusieurs enseignements sur les dynamiques de progression observées, mais aussi sur les facteurs qui ont favorisé ou, au contraire, limité ces évolutions.

Des entreprises plus solides et mieux préparées au financement

L'accès au financement constitue l'un des résultats les plus directement liés à l'objectif de préparation à l'investissement poursuivi par Wangari. Au Mali, les entreprises accompagnées ont mobilisé plus de 93 300 euros, sous différentes formes : subventions, prêts à taux préférentiel, avances remboursables et financements à impact. Au Niger, sept entreprises sur neuf se sont engagées dans une démarche de financement et plusieurs ont obtenu un concours financier au cours ou à l'issue de leur parcours d'accompagnement. Les montants mobilisés couvrent une gamme étendue, des avances remboursables sans intérêt ni garantie jusqu'aux concours supérieurs à 30 000 euros.

La diversité des financements mobilisés constitue en elle-même un enseignement. La préparation à l'investissement doit d'abord permettre à l'entreprise de préciser son besoin de financement, au regard de sa capacité de remboursement, de son stade de développement et de ses perspectives de croissance. Elle doit ensuite l'aider à identifier, parmi les solutions auxquelles elle peut effectivement prétendre, celles qui répondent le mieux à ce besoin. Les trajectoires observées au Mali et au Niger montrent combien cette offre peut varier d'un environnement à l'autre. Au Niger, les opportunités identifiées proviennent principalement de dispositifs publics, de bailleurs et de mécanismes de financement à coût partagé. Au Mali, les financements à impact et les concours privés, mobilisés notamment à travers le fonds partenaire, occupent une place plus importante. La préparation au financement se joue donc à l'articulation entre les besoins de l'entreprise et les possibilités offertes par son environnement financier.

Les progrès réalisés dans la structuration et le pilotage des entreprises commencent également à se traduire dans leurs résultats commerciaux. Au Niger, une entreprise a enregistré une hausse de près de 90 % de son chiffre d'affaires, soit sa plus forte progression enregistrée avant le début du programme. Une autre a réalisé, en seulement six mois, 74 % de son chiffre d'affaires annuel de référence, tandis qu'une troisième a vu son chiffre d'affaires mensuel progresser de 31 % à la suite d'une campagne

commerciale ciblée. Ces résultats traduisent des avancées concrètes dans la capacité des entreprises à développer leur activité et à convertir les changements engagés en performance économique.

Ces résultats commerciaux s'accompagnent d'une meilleure maîtrise des principaux équilibres financiers. Le travail sur les coûts de revient, les prix et la trésorerie a notamment permis de faire apparaître des déséquilibres jusque-là mal identifiés et d'ajuster certaines pratiques. Dans une entreprise accompagnée, la révision des prix a ainsi fait passer la marge unitaire d'environ 0,61 euro à 9,15 euros. Ailleurs, un meilleur encadrement des conditions de paiement et un suivi financier plus régulier ont contribué à sécuriser la trésorerie. Les dirigeantes disposent ainsi d'une lecture plus précise de leurs coûts, de leurs marges et de leurs besoins de trésorerie pour piloter leur activité.

Cette meilleure maîtrise de l'activité s'est accompagnée d'une évolution des pratiques de gestion et de l'organisation interne. Plusieurs dirigeantes utilisent désormais les business plans élaborés pendant Wangari comme de véritables outils de pilotage et d'échange avec leurs partenaires. Le travail mené a également permis de mieux définir les responsabilités, de structurer les procédures internes et de renforcer le suivi de l'activité. Pour l'une des entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement renforcé, son score de maturité est ainsi passé de 44,6 % à 71,1 %, soit une progression de 26,5 points.

Cette structuration se reflète aussi dans la capacité des entreprises à se positionner auprès de nouveaux partenaires. Une entrepreneure a obtenu une distinction internationale et intégré un programme de développement reconnu, tandis qu'une autre a conclu un partenariat commercial avec une ambassade. Plusieurs entreprises ont par ailleurs développé leurs relations avec des partenaires techniques, des institutions publiques, des investisseurs ou de nouveaux clients. Ces avancées témoignent d'une crédibilité renforcée, portée à la fois par la qualité de leur offre et par une meilleure capacité à présenter leur activité et leurs résultats.

Les résultats observés donnent finalement à la préparation à l'investissement une portée plus large que la seule mobilisation d'un financement. Pour plusieurs entreprises, l'accompagnement a permis de consolider une relation financière existante, de recentrer l'activité sur un marché prioritaire ou de différer une levée de fonds encore prématurée. La progression tient alors aussi à la qualité des arbitrages réalisés : mieux définir son besoin, identifier le bon moment pour se financer et orienter ses ressources vers les priorités de l'entreprise. La préparation à l'investissement se traduit ainsi autant par la capacité à accéder au financement que par celle à prendre des décisions cohérentes avec le développement de l'entreprise.

Les leviers d'un accompagnement qui produit des résultats

Les résultats observés tiennent en grande partie à la manière dont l'accompagnement a été conçu et ajusté au fil des trois cohortes. Trois leviers se dégagent de l'expérience Wangari : la proximité du suivi, la personnalisation du parcours et le recours à une assistance technique spécialisée.

La proximité constitue le premier de ces leviers. Principalement réalisé à distance lors de la première cohorte, le mentorat a été repensé à partir de la deuxième en réponse aux retours des entrepreneures et confié aux fonds partenaires locaux. Au total, près de 700 heures de mentorat ont été réalisées, en complément du suivi régulier assuré par les équipes du programme.

La présence sur le terrain permet de mieux comprendre le fonctionnement réel des entreprises. Le mentor peut observer l'organisation des équipes, confronter les outils et procédures formalisés aux pratiques quotidiennes et suivre la mise en œuvre des recommandations. Elle fait aussi apparaître des besoins plus difficiles à identifier à distance, notamment en matière de gouvernance, de trésorerie, de répartition des responsabilités ou de pilotage.

La proximité favorise également l'instauration d'une relation de confiance qui s'approfondit au fil de l'accompagnement. Les mentors acquièrent ainsi une connaissance fine de la trajectoire de chaque entreprise, qui leur permet de replacer les difficultés rencontrées dans leur contexte et d'ajuster leur appui à mesure que les besoins évoluent. Le mentorat joue alors un rôle d'articulation entre les différentes composantes du programme : les besoins qui y sont identifiés peuvent conduire à déclencher une assistance technique, à approfondir un sujet abordé en formation ou à préparer une démarche de financement.

La connaissance des entreprises, acquise grâce au suivi de proximité, permet d'adapter plus finement l'accompagnement à leurs besoins. Cette personnalisation constitue le deuxième levier du modèle Wangari. Dès le diagnostic, les entreprises sélectionnées présentaient, derrière des critères communs, des niveaux de maturité et des besoins très différents. Le chiffre d'affaires, pourtant déterminant dans la sélection, ne suffisait pas à rendre compte de ces écarts. Un volume d'activité important pouvait aller de pair avec une gestion financière encore fragile, une gouvernance peu structurée ou une organisation interne à consolider.

L'accompagnement a donc été modulé dans son intensité comme dans son contenu. Selon les besoins identifiés, l'appui pouvait se concentrer sur les principales problématiques et être renforcé lorsque la situation de l'entreprise le nécessitait. Le niveau d'accompagnement a ainsi pu aller dans certains cas au-delà des dix séances de mentorat prévues initialement par le programme. Le contenu et l'intensité de l'appui pouvaient ensuite évoluer au fil du parcours, au regard des progrès de l'entreprise et des besoins identifiés en cours d'accompagnement.

Le troisième ressort est l'assistance technique, qui apporte l'expertise spécialisée nécessaire pour traduire les diagnostics en transformations opérationnelles. Les missions conduites en comptabilité et finance, structuration organisationnelle, marketing, communication ou conformité ESG ont permis d'intervenir directement sur des fonctions déterminantes : mise en place d'une comptabilité analytique, formalisation de procédures, clarification des responsabilités, renforcement du contrôle interne, repositionnement de marque, développement de supports commerciaux ou amélioration du suivi de la production, des stocks et de la distribution.

La force du modèle Wangari réside ainsi dans l'articulation de ces différents leviers. La formation apporte un socle de connaissances et d'outils communs ; le mentorat inscrit ces acquis dans la trajectoire particulière de chaque entreprise et accompagne les décisions de la dirigeante ; l'assistance technique apporte une expertise approfondie sur les fonctions qui nécessitent une intervention spécialisée. L'accompagnement gagne ainsi en continuité et en cohérence, depuis l'identification des fragilités jusqu'à la consolidation de l'entreprise et à sa préparation progressive au financement.

Le collectif et la résilience partagée, moteur du programme

Aux différentes formes d'appui individualisé s'ajoute une dimension collective qui a occupé une place importante dans le parcours des entrepreneures. Les sessions d'inspiration et les rencontres organisées en présentiel comme à distance ont offert aux participantes des espaces pour confronter leurs pratiques, partager leurs difficultés et bénéficier de l'expérience de leurs pairs. Cette prise de recul est particulièrement utile à des dirigeantes qui concentrent encore une grande partie des décisions et des responsabilités au sein de leur entreprise.

Les relations nouées à cette occasion se sont progressivement prolongées au-delà des activités organisées par le programme. Des échanges se sont poursuivis de manière autonome, des complémentarités commerciales ont été identifiées et des formes d'entraide se sont installées. Le

réseau constitué au fil du programme a ainsi continué à produire des échanges et des opportunités au-delà des temps formels d'accompagnement.

Cette dynamique a également favorisé l'apprentissage entre pairs. En partageant les difficultés rencontrées et les réponses apportées, les entrepreneures ont pu tirer parti d'expériences proches des leurs et enrichir leurs propres pratiques. Dans des environnements marqués par l'incertitude, l'expérience du groupe devient une ressource supplémentaire pour répondre aux difficultés qui jalonnent le développement de l'entreprise.

La capacité à s'adapter aux imprévus a également marqué la mise en œuvre de Wangari. Lorsque les conditions de l'accompagnement ou la disponibilité des entrepreneures évoluaient, les équipes du programme ont fait évoluer leur intervention pour préserver la continuité du suivi. La proximité des partenaires locaux et la coordination entre les différents acteurs ont permis de maintenir l'accompagnement malgré ces variations.

La résilience observée au cours de Wangari s'est ainsi construite à plusieurs niveaux. Les entrepreneures ont pu s'appuyer sur l'expérience et les relations développées au sein du groupe, tandis que les équipes ont conservé la souplesse nécessaire pour répondre aux évolutions du contexte. Cette capacité collective à absorber les imprévus a contribué à maintenir la dynamique du programme et la continuité de l'accompagnement.

PARTIE III — Recommandations pour de futurs dispositifs

Les enseignements tirés des trois cohortes permettent désormais d'identifier plusieurs principes à retenir pour de futurs dispositifs destinés aux entreprises en pré-amorçage et en amorçage. Les recommandations qui suivent s'appuient directement sur les réussites, les ajustements et les limites observés au cours de Wangari. Elles traduisent ces enseignements en choix de conception susceptibles de mieux répondre aux besoins des entreprises et aux réalités de leur environnement.

Concevoir l'appui à partir des besoins réels

L'un des principaux enseignements de Wangari concerne l'adéquation entre le contenu proposé et le niveau réel de maturité des entreprises. Les parcours de formation en ligne étaient construits autour de la préparation à l'investissement. Pour une partie des bénéficiaires, leur appropriation supposait toutefois la maîtrise préalable de fondamentaux encore fragiles : calcul des coûts et des marges, séparation des comptes personnels et professionnels, organisation comptable, gestion de la trésorerie, formalisation des procédures ou gouvernance.

Ces situations ont parfois nécessité l'intervention des mentors pour reprendre certaines notions et accompagner leur application dans l'entreprise. Elle confirme l'intérêt d'une progression pédagogique qui parte des pratiques de gestion quotidiennes avant d'aborder les outils propres à la préparation au financement.

Pour un futur dispositif, une première séquence pourrait ainsi être consacrée à la consolidation des fondamentaux : comptabilité opérationnelle, calcul des coûts, suivi de la trésorerie, séparation des patrimoines, formalisation juridique, organisation interne et gouvernance. La préparation à l'investissement interviendrait ensuite, avec un travail sur la stratégie de croissance, le business plan, la détermination du besoin de financement, le choix des instruments et la préparation du dialogue avec les financeurs.

Cette progression permettrait également de mieux différencier les parcours. Certaines entreprises pourront rapidement aborder les enjeux d'investissement ; d'autres auront besoin d'une phase plus

longue de consolidation. Le diagnostic initial doit donc permettre d'apprécier le niveau réel de maturité et d'orienter l'entreprise vers les appuis correspondant à sa situation.

Recommandation N°1 : structurer l'accompagnement en fonction du niveau de maturité établi au diagnostic et intégrer, lorsque nécessaire, un module de comptabilité opérationnelle et de consolidation des fondamentaux en amont de la préparation à l'investissement.

Faire de l'assistance technique un pilier central de ce type d'accompagnement

L'expérience des trois cohortes confirme le rôle déterminant de l'assistance technique dans la transformation des entreprises. Là où la formation transmet des connaissances et où le mentorat accompagne les dirigeantes dans leur mise en perspective, l'assistance technique permet d'intervenir directement sur une fonction ou une difficulté précise avec l'expertise nécessaire.

Les missions réalisées ont concerné des dimensions structurantes de l'entreprise : comptabilité et finance, organisation interne, marketing et communication, conformité ESG ou encore processus commerciaux. Elles ont permis de produire des outils directement mobilisables et, surtout, de faire évoluer les pratiques : meilleure maîtrise des coûts, formalisation des procédures, clarification des responsabilités, renforcement du suivi financier ou structuration de la démarche commerciale.

L'expérience a toutefois montré que les besoins peuvent rapidement dépasser le volume d'appui disponible. Les ressources consacrées à l'assistance technique ont imposé des arbitrages entre plusieurs priorités, alors que la situation de certaines entreprises aurait justifié des interventions successives, notamment lorsque les fragilités financières, organisationnelles et commerciales se cumulaient.

Le déploiement de ces missions suppose également un pilotage attentif. La qualité d'une assistance technique dépend du cadrage initial, de la capacité du cabinet à comprendre les réalités de l'entreprise, du suivi des livrables et de leur appropriation par la dirigeante et ses équipes. Son articulation avec le mentorat permet ensuite de prolonger les changements engagés et d'inscrire les nouveaux outils dans les pratiques quotidiennes.

L'assistance technique doit donc être dimensionnée dès la conception du programme au regard du niveau de transformation recherché. Les ressources prévues doivent permettre à chaque entreprise de bénéficier de cet appui, tout en conservant la possibilité d'intensifier ou de prolonger les interventions lorsque la nature ou l'ampleur des besoins le justifie.

Recommandation N°2 : inscrire l'assistance technique au cœur du dispositif et prévoir dès sa conception les ressources nécessaires pour en adapter l'intensité aux besoins de chaque entreprise.

Ancrer l'accompagnement sur le terrain et auprès de l'écosystème

Le développement d'une entreprise repose sur sa capacité à se situer dans son environnement, à confronter ses pratiques à d'autres expériences et à nouer les relations utiles à sa croissance. Les retours recueillis au cours de Wangari font apparaître une attente forte sur ce point, qu'il s'agisse de rencontrer des entrepreneures plus expérimentées, de découvrir des entreprises plus matures ou de développer des contacts avec des acteurs économiques. Pour de futurs dispositifs, cette ouverture gagnerait à être pensée comme une dimension du parcours à part entière.

Un accompagnement plus ancré dans le terrain suppose d'abord de disposer d'une connaissance concrète des entreprises sélectionnées. Des visites au cours de la phase de présélection permettraient d'apprécier leur niveau de maturité en observant leur organisation, leurs pratiques de gestion et les conditions dans lesquelles elles exercent leur activité. La décision de sélection pourrait alors s'appuyer

sur une appréciation plus complète de la situation de l'entreprise et de l'adéquation entre ses besoins et l'accompagnement proposé par le programme.

Cette présence sur le terrain peut ensuite se prolonger tout au long du parcours à travers des visites et des immersions dans d'autres entreprises. L'observation de structures plus matures permet de découvrir des pratiques d'organisation, de production, de gestion ou de commercialisation déjà éprouvées, tandis que les échanges avec leurs dirigeantes donnent accès aux choix et aux expériences qui les ont façonnées. Ces immersions complètent la formation et le mentorat en donnant aux entrepreneures des références concrètes auxquelles confronter leurs propres pratiques. La dimension Mali-Niger pourrait notamment être davantage exploitée pour favoriser ces échanges entre entrepreneures évoluant dans des contextes proches.

Les relations nouées au cours du programme peuvent également rapprocher les entreprises des acteurs utiles à leur développement. Des rencontres avec des acheteurs, des entreprises de plus grande taille, des partenaires techniques ou des financeurs permettent de mieux comprendre leurs attentes, d'identifier des opportunités et de préparer de futures collaborations. Les structures d'appui locales peuvent prolonger ces connexions en orientant les entreprises vers les ressources et les interlocuteurs pertinents au-delà du programme. L'accompagnement contribue ainsi à renforcer l'entreprise tout en développant un réseau qu'elle pourra continuer à mobiliser pour la suite de son parcours.

Recommandation N°3 : faire du terrain et de l'ouverture à l'écosystème une composante du parcours, en associant visites lors de la sélection, immersions et échanges entre pairs pendant l'accompagnement, puis mises en relation avec les acteurs susceptibles de soutenir le développement de l'entreprise.