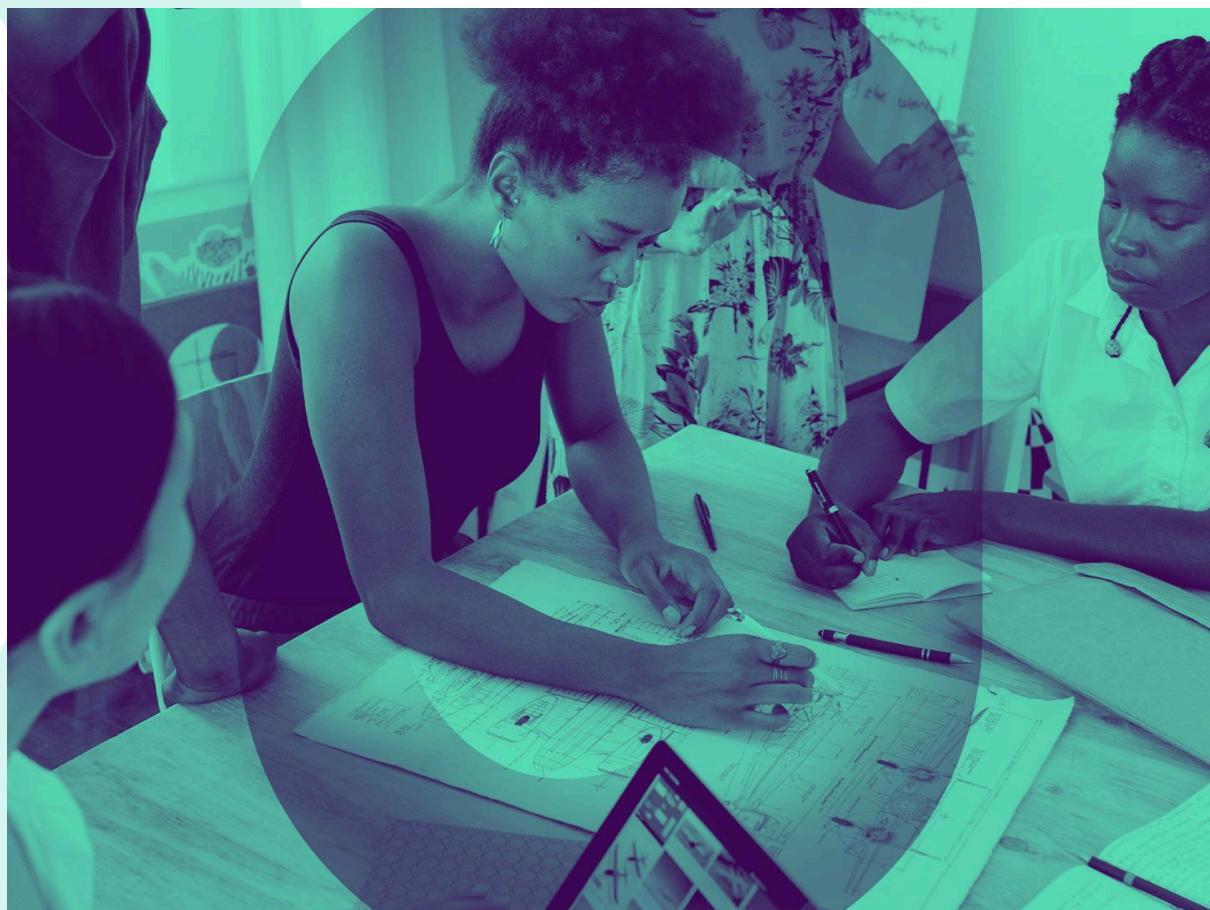


## Rapport final

# Étude écosystème entrepreneurial

Mai 2025



Ce rapport, réalisé dans le cadre du marché "Étude sur l'identification des besoins et priorités des acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Burundi" sous la référence **BDI23007\_10010**, synthétise les principaux résultats de l'analyse des données, collectées en mars 2025 dans les provinces de Bujumbura-Mairie, Cibitoke, Bubanza, Kirundo et Ngozi. Il présente également nos recommandations, notamment pour la préparation d'un programme de renforcement de capacités adapté aux besoins des acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial burundais, et pour une collaboration plus étroite des différents acteurs.

# Table des matières

<b>I. Objectif de l'étude et la méthodologie utilisée</b>	<b>2</b>
<b>II. Le fonctionnement d'un écosystème entrepreneurial</b>	<b>3</b>
<b>III. Diagnostic des SAE burundaises</b>	<b>8</b>
Retour d'expérience des entrepreneurs	10
Besoins prioritaires en formation pour les SAE	11
<b>IV. Diagnostic du BIESO</b>	<b>13</b>
Présentation et structuration du réseau	13
Défis rencontrés	13
Vision et perspectives d'évolution du BIESO	16
Connexion avec l'écosystème et rôle des partenaires	18
Formalisation du BIESO	18
<b>V. Vision des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial à propos du BIESO</b>	<b>19</b>
<b>VI. Recommandations</b>	<b>21</b>
Structuration des SAE	21
Train the Trainers (TTT) - Renforcement de capacités des business coaches	22
Programme d'accélération	22
Réflexion concernant le positionnement stratégique du BIESO	23
Interactions pertinents avec d'autres acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial	29

## I. Objectif de l'étude et la méthodologie utilisée

Cette étude vise à analyser l'écosystème entrepreneurial burundais, en mettant l'accent sur les SAE, le réseau BIESO et leur interaction avec d'autres acteurs clés de l'écosystème. Les objectifs spécifiques incluent la cartographie des acteurs, l'analyse des services offerts par les SAE, le diagnostic du BIESO, la définition des besoins en renforcement des capacités des coaches et SAE, et la formulation de recommandations adaptées pour améliorer l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.

La multiplication des SAE au Burundi témoigne de **l'engouement pour les dynamiques entrepreneuriales**, qui constitue un défi en soi pour le territoire et la transformation de son économie. Les SAE évoluent avec une culture, un background éducatif et des habitudes de travail distinctes. Dans ce contexte, il est indispensable de travailler sur l'alignement et une compréhension commune des acteurs impliqués. En outre, la pérennité financière des SAE sur le long terme est l'un des principaux enjeux.

Selon la littérature dédiée au développement du secteur privé, c'est via la création d'un **écosystème dynamique, collaboratif et attractif** que les SAE pourront prétendre à la diversification de leurs sources de revenus et à la professionnalisation de leurs activités. C'est pourquoi, dans le cadre du marché relatif à "l'Étude sur l'identification des besoins et priorités des acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Burundi", nous proposons d'analyser l'état actuel des SAE burundaises dans les provinces ciblées par Enabel, notamment Bujumbura-Mairie, Cibitoke, Bubanza, Ngozi et Kirundo.

La méthodologie utilisée a reposé sur une **approche qualitative combinant entretiens individuels et focus groupes** pour recueillir des informations détaillées auprès des divers acteurs de l'écosystème. L'équipe de collecte, composée d'experts nationaux et internationaux, a mené des entretiens semi-directifs avec une trentaine d'entrepreneurs, une dizaine de coaches, 30 responsables de SAE ainsi que 20 acteurs clés de l'écosystème pour identifier les besoins, défis et opportunités. Cette approche a assuré une collecte de données nuancée et directement issue du terrain, garantissant la pertinence des recommandations finales.

## II. Le fonctionnement d'un écosystème entrepreneurial

Au cœur du développement économique d'un pays se situe la notion d'écosystème entrepreneurial, où la méthodologie tripartite conceptualisée par HEC Montréal offre un cadre d'analyse pertinent.

Cet écosystème se divise en 3 sphères interconnectées :

- **La sphère institutionnelle**, composée des institutions publiques, des universités, des grandes entreprises et des institutions financières, a une influence considérable sur l'emploi, la vie économique, les orientations d'un pays ou d'une ville. Cette sphère est structurée et se démarque par sa capacité de "production" / mise en "processus".

- **La sphère entrepreneuriale**, où bouillonnent la créativité et l'innovation portées par les MPME, peu visibles, ainsi que de porteurs de projets, de profils et équipes créatives, de passionnés, d'artistes et créateurs etc. Moins organisés pour l'exploitation, c'est davantage l'exploration qui y est permise voire encouragée, par opportunité ou nécessité. Cette sphère échappe souvent au radar institutionnel, est plus difficile à appréhender mais constitue une force créative, d'innovation, de renouvellement, d'entrepreneuriat fondamentale. Au Burundi en particulier, on y trouve tout le secteur informel.
- Et enfin, **la sphère intermédiaire**, composée notamment des SAE, véritable carrefour d'échanges et de collaborations entre ces deux univers. Plusieurs études ont démontré que les territoires qui produisent davantage d'innovation sont ceux qui se sont dotés, de manière explicite ou non, formelle ou non, d'une sphère intermédiaire. C'est un espace d'interaction entre les deux composantes précitées, et d'accompagnement proactif des relations entre eux. Ces acteurs d'intermédiation comprennent à la fois les enjeux des grandes organisations mais aussi la réalité et le langage des porteurs de projets, des entrepreneurs. Ils s'incarnent souvent dans des tiers lieux et brassent une communauté plus ou moins homogène de porteurs de projets et d'organisations relais.

**L'efficacité de ce modèle d'écosystème entrepreneurial à 3 niveaux repose sur une sphère intermédiaire forte, vivante et proactive.** Elle est tournée tant vers les entrepreneurs que vers les grandes organisations. C'est elle qui fait circuler l'information, la connaissance au sein des composantes de l'écosystème pour faciliter la co-création de valeur à travers des projets inspirants, des espaces de rencontre bienveillants, des événements engageants, des programmes d'accompagnement, des outils méthodologiques innovants, le soutien de mentors et coachs, ainsi que la connexion au financement ou aux premiers clients "corporate". Cette infrastructure est vitale pour stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat, incarnant une philosophie commune de progrès et d'adaptabilité.

Un écosystème d'innovation peut progressivement émergé lorsque des initiatives de la sphère intermédiaire, telles que la création d'incubateurs, de hubs entrepreneuriaux et d'innovation ainsi que d'espaces de coworking, commencent à prendre racine comme c'est le cas au Burundi. Cependant, il ne suffit pas de créer ces structures pour promouvoir l'innovation, **il faut leur donner vie grâce à des activités adaptées**.

La clé pour l'éveil d'un écosystème entrepreneurial réside ainsi dans la consolidation de la sphère intermédiaire en tant que catalyseur d'échange et de collaboration, car si le soutien s'adresse uniquement aux entrepreneurs individuels, il y a peu d'innovation. En

mettant l'accent sur le **développement de projets concrets**, l'amélioration des **lieux de réseautage, l'organisation d'événements engageants** et la **fourniture d'outils et méthodes adaptés**, l'écosystème local se donne les moyens de surmonter ses défis actuels. Ceci nécessite un effort concerté de tous les acteurs de l'écosystème afin de nourrir une culture d'innovation et de créativité. Ces zones de rencontre facilitent les interactions, l'échange des idées et la co-création de solutions innovantes entre les acteurs des différentes sphères de l'écosystème entrepreneurial, renforçant ainsi le tissu de coopération et d'innovation nécessaire au développement économique.

## Rôles dans un écosystème entrepreneurial

Il est essentiel que tous les acteurs de l'écosystème partagent un langage commun afin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Voici certains rôles indispensables dans un écosystème :

<b>(Business) Coach</b>	Un business coach est un expert de l'accompagnement entrepreneurial généraliste, basant son approche sur une méthodologie robuste, structurée et éprouvée, permettant de maximiser les chances de réussite de ses coachés. Idéalement entrepreneur aguerri, le coach fait bénéficier de ses bonnes et mauvaises expériences de création de sa propre entreprise à la personne accompagnée, en structurant son propos sur base d'outils et de méthodes solides et orientées vers l'action. Ces méthodes sont applicables à tout secteur et illustrées à travers des cas d'études / exemples de terrain.
<b>Formateur</b>	Un formateur en insertion professionnelle enseigne des compétences techniques ou opérationnelles nécessaires à l'accès à l'emploi ou à l'évolution professionnelle. Contrairement au business coach, il ne forme pas à la gestion d'entreprise, mais transmet un savoir-faire concret dans des domaines variés tels que l'informatique, l'artisanat, l'électromécanique, les métiers du bâtiment ou les compétences administratives. Son objectif est d'accompagner des apprenants vers une meilleure employabilité en leur fournissant des connaissances adaptées aux exigences du marché du travail.
<b>Mentor</b>	Un mentor est un professionnel accompli, possédant une expertise démontrée et des compétences techniques dans un domaine spécifique. Le rôle du mentor est de partager son expérience professionnelle relative à des aspects spécifiques du business, tels que les ressources humaines, le marketing, ou le financement, afin de guider les entrepreneurs dans la résolution de défis précis liés à leur développement d'entreprise. Les mentors apportent un soutien ponctuel, offrant des conseils pratiques et stratégiques basés sur leur propre

	expertise et parcours entrepreneurial.
<b>Community Manager</b>	Le rôle du community manager est d'animer, fédérer et engager une communauté d'entrepreneurs autour de thématiques liées à la création et au développement d'entreprise. Son travail permet de faciliter l'échange de connaissances, de partager des ressources pertinentes et d'encourager les interactions entre les membres. Il gère les plateformes de communication (réseaux sociaux, forums, événements en ligne ou physiques) et veille à la qualité des discussions en apportant du contenu structuré et en favorisant la mise en relation entre entrepreneurs, experts et partenaires potentiels.

## Distinction de programmes d'incubation vs. d'accélération

L'intégration d'un **vocabulaire cohérent** et précis est essentiel pour distinguer plus clairement les différentes phases d'accompagnement. Cela aiderait à aligner les attentes et à structurer un parcours d'accompagnement adapté à chaque étape du développement entrepreneurial. Il est crucial ainsi de **distinguer nettement les parcours d'incubation et d'accélération**, car ils s'adressent à des entreprises à différents niveaux de maturité, avec des objectifs, des approches, des méthodes et des outils distincts essentiels à leur développement spécifique. Cette distinction ne ressort guère dans les offres de services actuels des SAE, ce qui peut entraîner confusion et inefficacité dans l'accompagnement des entreprises. En séparant de manière explicite les différents éléments, on assure une adéquation plus précise entre les ressources fournies et les besoins réels des entrepreneurs à chaque étape de leur croissance, permettant ainsi une transition plus fluide de contenus, activités clés et responsabilités.

### Accompagnement en incubation

Objectif de l'incubation	Activités clés	Indicateurs de succès
<p>Soutenir les entrepreneurs à concrétiser l'idée en produit / service viable et à affiner leur modèle d'affaires.</p> <p>Formaliser et structurer les projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étude du marché</li> <li>• Prototypage</li> <li>• Tests utilisateurs</li> <li>• Formation en gestion d'entreprise, finance, marketing/communication</li> <li>• Formalisation</li> <li>• Mentorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVP (produit minimum viable) développé</li> <li>• Modèle d'affaires validé</li> <li>• Premiers clients</li> <li>• Plans d'affaires et financiers solides</li> </ul>

L'incubation vise à **soutenir les entrepreneurs dans leur parcours de découverte, de validation et d'exécution**. Il est crucial de fournir le bon type de services pour aider les start-ups à identifier les hypothèses les plus critiques de leur projet entrepreneurial, les tester et exécuter le modèle qu'ils sont en train de construire. Le programme doit être adapté au contexte local et aux besoins des entrepreneurs, tout en s'adaptant en permanence à la réalité et à l'évolution des participants. Cette étape est suivie d'une période de développement post-incubation de 6 à 12 mois, offrant un cadre moins intensif mais essentiel pour affiner les stratégies, fidéliser les premiers clients et sécuriser le soutien financier nécessaire.

### Accompagnement en accélération

Pendant l'incubation, certains projets apparaîtront avec un potentiel particulièrement important : des modèles d'affaires de potentiel de mise à échelle et d'exportation. Il est nécessaire de dédier une énergie importante à ces projets car ils peuvent, d'une part **créer des emplois** de qualité, mais ils peuvent également inspirer, devenir des modèles pour d'autres entrepreneurs en devenir et ainsi **démontrer qu'entreprendre est possible** et qu'on peut le faire avec ambition. Ces projets seront davantage susceptibles de convaincre des investisseurs et faire évoluer la mentalité d'investissement à l'égard des nouveaux projets, créant un effet vertueux au sein de l'écosystème.

Objectif de l'accélération	Activités clés	Indicateurs de succès
Accompagner les projets déjà opérationnels dans leur croissance, en les aidant à élargir leur clientèle, à pénétrer de nouveaux marchés et à lever des fonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produits</li> <li>• Marketing et acquisition client (expansion)</li> <li>• Consolidation de processus et organisation interne</li> <li>• Préparation aux rencontres avec des investisseurs grâce à un pitching effectif</li> <li>• Leadership et mentorat avancé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre de clients</li> <li>• Levée de fonds réussie</li> <li>• Renforcement de l'équipe</li> <li>• Pénétration de nouveaux marchés</li> </ul>

### III. Diagnostic des SAE burundaises

Pour réaliser cette analyse de l'écosystème des structures d'accompagnement entrepreneurial au Burundi, nous nous sommes appuyés sur notre **outil de diagnostic** qui permet d'évaluer une SAE à travers plusieurs dimensions clés. En utilisant cet outil, nous avons posé des questions aux SAE pour comprendre leur positionnement, leur fonctionnement, leurs forces, leurs faiblesses et leurs défis. Cela nous a permis d'identifier les bonnes pratiques, mais aussi les points de blocage communs, notamment en termes de structuration de programmes, d'outils pédagogiques et de suivi post-accompagnement. Cette approche nous a donné une vision globale de l'écosystème et des leviers d'amélioration pour renforcer son impact sur l'entrepreneuriat au Burundi.

Voici les points communs que nous avons observés :

#### **Vision et positionnement des SAE**

La majorité des SAE partagent une ambition forte, mais souvent formulée de manière générale. Cela rend leur positionnement parfois flou et limite la lisibilité de leur complémentarité. Peu de structures adoptent une spécialisation claire, ce qui dilue les efforts et complique la différenciation. Certaines commencent toutefois à se démarquer par un ancrage plus précis : inclusion rurale, économie verte, appui aux femmes.

#### **Profils des bénéficiaires et secteurs ciblés**

Hormis certaines SAE qui ont une cible définie, la majorité s'adressent à un large public : les jeunes entrepreneurs (18-35 ans) et les femmes, sans segmentation et distinction sectorielle claire. Cette ouverture permet de capter des financements diversifiés, mais elle limite la spécialisation et l'efficacité des programmes.

#### **Équipe de coaches**

La sélection des coaches repose principalement sur le niveau d'études et l'expérience professionnelle, sans systématiser l'expérience entrepreneuriale. Un besoin de référentiel commun et de certification nationale pour les coaches est exprimé, afin d'intégrer davantage l'expérience terrain dans l'accompagnement.

## **Méthodologies et outils d'accompagnement**

Peu de structures utilisent une méthodologie structurée avec des outils éprouvés. L'accompagnement s'appuie souvent sur le business plan, avec un manque d'outils d'idéation, de validation et d'itération. Les contenus proposés gagneraient à être mieux adaptés et structurés selon les étapes du parcours entrepreneurial.

## **Programmes d'accompagnement**

La couverture des différentes phases (idéation, incubation, accélération) est inégale et la progression des entrepreneurs n'est pas toujours guidée de manière structurée. La qualité de l'accompagnement varie selon l'expertise des coaches et l'absence de méthodologie commune. Les formations reçues par les coaches des SAE sont souvent théoriques et peu adaptées aux besoins locaux. La spécialisation sectorielle des structures, basée sur une cartographie des filières par province, est recommandée pour éviter la concentration sur les mêmes secteurs.

## **Équipements et infrastructures**

Les espaces de formation existent, mais l'accès à des équipements techniques et de prototypage reste limité, freinant l'expérimentation des entrepreneurs. L'offre d'accompagnement est surtout concentrée à Bujumbura, avec des disparités régionales marquées.

## **Suivi, évaluation et indicateurs de performance**

Le suivi post-programme est rare et les indicateurs de performance se limitent souvent au nombre de bénéficiaires formés ou à la croissance du chiffre d'affaires, sans réelle mesure d'impact.

## **Communication et visibilité**

La communication reste peu proactive, essentiellement via des sites web peu actualisés et des réseaux sociaux. La notoriété des structures auprès des entrepreneurs demeure faible, limitant leur attractivité.

## **Partenariats et connexion avec l'écosystème**

Les collaborations avec les institutions financières et publiques sont limitées, tout comme la coopération entre SAE. Un langage commun et une clarification des rôles sont nécessaires pour renforcer la cohésion et l'efficacité du réseau.

## **Gouvernance et statuts juridiques**

Les structures présentent des modèles de gouvernance variés, parfois complexes. L'absence de critères clairs pour se définir comme incubateur ou accélérateur crée de la confusion sur les rôles et missions.

## **Financement et diversification des revenus**

La dépendance aux financements internationaux est forte, avec une concurrence accrue pour l'accès aux fonds. La diversification des sources de revenus, notamment via des prestations au secteur privé, apparaît comme une piste prometteuse pour assurer la pérennité des structures.

## **Profil des business coaches**

Beaucoup de coaches, bien que motivés, manquent de formation spécialisée et d'outils adaptés pour accompagner efficacement les entrepreneurs. Leur rôle reste souvent informel, limité par le manque de ressources et de formation continue.

## **Besoins en renforcement de capacités**

Les coaches expriment un besoin fort de formation continue, de mentorat structuré et d'outils adaptés. Un ratio optimal d'accompagnement (max. 10 entrepreneurs / coach) est recommandé pour garantir un suivi de qualité. Le développement de compétences dans des secteurs comme l'agriculture et l'économie verte est aussi jugé prioritaire.

## **Structuration et coordination**

L'écosystème des SAE évolue mais manque de structuration, de spécialisation et de coordination. Une clarification des rôles, l'intégration d'outils et de méthodologies solides, ainsi qu'une meilleure connexion entre acteurs publics et privés sont nécessaires. Le BIESO pourrait jouer un rôle central dans la fédération et la structuration de l'accompagnement entrepreneurial.

## **Retour d'expérience des entrepreneurs**

Les entrepreneurs rencontrés dans les provinces ciblées exercent dans des domaines variés, de l'agriculture à l'artisanat (soudure, menuiserie, couture, briqueterie). Malgré l'accompagnement reçu, ils font face à des obstacles majeurs : **accès limité au financement, accompagnement irrégulier et manque de formation pratique**. Leur

motivation reste forte, mais ils expriment le besoin d'un soutien renforcé pour accéder au capital, mieux repérer les opportunités de financement et gérer la croissance de leurs projets.

Les formations suivies couvrent surtout **la gestion financière, la rédaction de plans d'affaires et quelques techniques spécifiques** (vannerie, agriculture moderne). Cependant, elles sont jugées trop courtes et trop théoriques, souvent déconnectées des réalités du terrain. Les entrepreneurs souhaitent **des programmes plus adaptés à leurs besoins, animés par des formateurs expérimentés et axés sur la pratique, la gestion des ressources, le leadership et les compétences techniques propres à chaque secteur.**

Les besoins prioritaires identifiés concernent **la gestion financière, le marketing, la gestion des ressources humaines et des formations techniques**, notamment pour l'économie verte. L'accès aux marchés reste difficile ; les entrepreneurs demandent des formations pratiques pour structurer leurs chaînes de valeur, améliorer l'accès aux ressources et faciliter la commercialisation de leurs produits. Ils souhaitent également un accompagnement personnalisé, des espaces d'échanges et de collaboration, ainsi que des réseaux d'accompagnement plus structurés.

Enfin, les entrepreneurs recommandent **de prolonger la durée des formations**, d'actualiser les supports pédagogiques et de proposer des formations ciblées sur les métiers à forte demande, comme l'agriculture durable et les énergies renouvelables.

## Besoins prioritaires en formation pour les SAE

### 1. Méthodologie d'accompagnement structurée

La grande majorité des SAE n'utilise pas de cadre bien défini pour accompagner les entrepreneurs, que ce soit en idéation, incubation ou accélération, même si certains contenus clés sont évoqués. Il est nécessaire d'introduire une méthodologie claire, appuyée par :

- des études de cas concrètes,
- des outils visuels et pratiques,
- des canevas pour guider la réflexion à chaque étape.

L'objectif : passer d'une logique centrée sur le remplissage d'un business plan à une démarche qui **teste la désirabilité, faisabilité et viabilité** des projets entrepreneuriaux.

## 2. Posture et certification des coaches

Il est essentiel de former et certifier les coaches à une posture réellement accompagnante. Un accompagnement trop directif ("top down") ne permet pas aux entrepreneurs de tester, ajuster et faire mûrir leurs propres idées. La posture de coach, qui favorise l'écoute active, le questionnement et l'autonomie, doit devenir une priorité dans l'écosystème.

## 3. Vision stratégique et ciblage des SAE

Presque toute SAE doit clarifier :

- **sa mission**,
- **le public cible** auquel elle souhaite s'adresser,
- **la proposition de valeur** qu'elle offre à ce public.

## 4. En parallèle, il faut mettre en place un **système de suivi-évaluation**, avec des **indicateurs clés** pour mesurer les progrès vers la vision définie.

## 5. Communication et visibilité

Les SAE doivent améliorer :

- leur présence et proactivité en ligne (site web, réseaux sociaux),
- leur marketing de contenu,
- l'usage de canaux de communication ciblés pour atteindre leurs publics.

Cela implique aussi une capacité à **documenter et valoriser les résultats** obtenus.

## 6. Modèle économique durable

Accompagner les SAE dans la diversification de leurs sources de revenus :

- services payants,
- subventions ciblées,
- partenariats avec le secteur privé,
- monétisation d'expertises spécifiques.

## IV. Diagnostic du BIESO

### Présentation et structuration du réseau

Le **BIESO** (*Business Innovation and Entrepreneurship Support Organizations*) a été créé il y a environ 2 ans par 6 incubateurs-accélérateurs : **CAA, MDE, BBIN, Buja Hub, Impact Hub Bujumbura et Innova Group**. En novembre 2024, une réunion de réflexion a permis d'identifier son rôle global et son positionnement dans l'écosystème entrepreneurial burundais afin de voir comment le BIESO pourrait y contribuer. Une analyse SWOT interne a été réalisée pour comprendre le niveau de développement des SAE burundaises, leurs forces, leurs faiblesses et les axes d'amélioration.

Aujourd'hui, le BIESO regroupe environ **30 SAE membres**, et reste ouvert à toute **SAE opérationnelle** souhaitant intégrer le réseau (5 demandes en cours). Actuellement, le CAA assure la présidence du BIESO et le BBIN en occupe la vice-présidence. Tous les membres du BIESO devraient se réunir au moins une fois par mois, en faisant le tour de chaque organisation, et les comptes rendus de ces réunions seront immédiatement diffusés à tous les membres pour garantir une communication fluide et une coordination efficace.

### Défis rencontrés

Le principal défi du BIESO réside dans **l'absence de reconnaissance officielle des SAE par le gouvernement**, ce qui limite leur accès aux financements et aux opportunités. Le réseau a été créé pour pallier ce problème, mais il doit lui-même être légalisé et structuré pour être reconnu. Cette reconnaissance est l'action la plus cruciale à ce stade pour crédibiliser le réseau et en faire un acteur clé de l'accompagnement entrepreneurial au Burundi.

Un autre obstacle concerne **le manque de structuration et de complémentarité entre les SAE**. La plupart ne ciblent pas de secteurs spécifiques ni de catégories précises de bénéficiaires, préférant rester généralistes pour maximiser leurs chances d'obtenir des financements. De plus, **la forte concentration des SAE à Bujumbura** et leur faible présence en province posent un problème d'accessibilité aux entrepreneurs

en dehors de la capitale économique. Une meilleure répartition géographique semble nécessaire pour éviter une **surdensité d'incubateurs sur les mêmes thématiques** dans une même zone.

Le suivi des entrepreneurs accompagnés est également un point faible. **Peu de SAE peuvent fournir des données concrètes sur l'évolution des entreprises qu'elles ont soutenues**, car elles se concentrent sur le nombre d'entrepreneurs formés, un indicateur souvent privilégié par les bailleurs de fonds. Pourtant, cet indicateur ne reflète pas la qualité de l'accompagnement. Il est ainsi essentiel d'adopter des indicateurs qui mettent en avant les résultats d'impact plutôt que la simple présence des SAE sur le terrain, afin de pouvoir ajuster et améliorer leurs méthodologies et approches selon les besoins évolutifs des entrepreneurs.

La **professionnalisation des coaches en entrepreneuriat** est un autre défi. Beaucoup s'autoproclament "coach" sans formation adéquate, faute de système de certification clair. À part AFORGER, aucune structure ne semble proposer une reconnaissance officielle des compétences en coaching entrepreneurial. Cette situation nuit à la crédibilité du métier et réduit la qualité des services fournis aux entrepreneurs.

Le financement constitue également un frein majeur. Les SAE manquent de ressources financières et **dépendent fortement des bailleurs de fonds**, avec une concurrence accrue pour obtenir des financements. Cette dépendance excessive freine leur autonomie financière et les pousse à adopter une approche opportuniste plutôt qu'une stratégie de développement à long terme. Un changement de mentalité s'impose : au lieu d'attendre des financements externes, **les SAE doivent se comprendre comme entreprise** et développer leurs sources de revenus, en proposant par exemple des services payants pour assurer leur pérennité. "Practice what you preach" est la devise : si les SAE encouragent les entrepreneurs à formuler des modèles d'affaires viables, elles doivent elles-mêmes adopter cette logique. Cette nécessité devient d'autant plus pressante dans un contexte où l'aide au développement diminue et où certains bailleurs, comme l'USAID, commencent à se retirer.

Pour cela, les SAE doivent renforcer leur propre gestion financière, comprendre leur chiffre d'affaires, identifier leurs coûts et structurer leurs besoins en ressources. De plus, il est essentiel d'analyser les véritables besoins des entrepreneurs : ont-ils besoin de financements ou plutôt d'équipements, d'un espace de travail, d'une connexion internet fiable, ou d'un accompagnement stratégique ? Une meilleure compréhension

des attentes des bénéficiaires permettrait d'adapter les services des SAE et d'optimiser l'impact de leur intervention.

Bien que certaines formations soient déjà proposées aux SAE, elles ne prennent pas suffisamment en compte les compétences disponibles ni les besoins réels du terrain. Il semble que les **sessions dispensées par des consultants étrangers sont souvent inadaptées** : elles ne reflètent pas le contexte local, utilisent des exemples inappropriés et ne tiennent pas compte des différents niveaux de maîtrise des participants. En revanche, il paraît que plusieurs thématiques pourraient être traitées en interne, en s'appuyant sur l'expertise des membres du réseau. Par exemple, le partage de modèles d'intervention et de structuration interne d'une SAE, l'élaboration de plans stratégiques, la gestion administrative et financière, ou encore les bonnes pratiques en matière d'accompagnement entrepreneurial pourraient être mutualisés au sein du BIESO. Plutôt que d'imposer des formations standardisées, il est essentiel d'identifier collectivement les besoins prioritaires et d'adapter les formations aux différents niveaux de maîtrise des SAE.

Enfin, un **manque de collaboration entre les SAE** freine le développement d'un écosystème structuré. Beaucoup hésitent à partager leurs ressources et leurs connaissances, craignant de perdre un avantage concurrentiel. Cette réticence nuit à la mise en place d'un réseau de mentors et à la mutualisation des meilleures pratiques, alors qu'un cadre structuré pourrait renforcer l'ensemble de l'écosystème.

Il est également crucial que les acteurs de l'accompagnement adoptent un **langage commun** et clarifient les notions fondamentales de leur métier : quelle est la différence entre incubation et accélération ? Quel est le rôle d'un coach, d'un mentor ou d'un formateur ? Une meilleure compréhension de ces distinctions permettrait de professionnaliser davantage les SAE et d'améliorer la coordination entre les acteurs.

Les acteurs présents à l'atelier de consolidation ont également insisté sur la nécessité d'accompagner les SAE dans la construction de modèles économiques hybrides, combinant prestations de services, partenariats privés, et financements publics. Il a été proposé de créer des cellules internes de mobilisation de ressources au sein des SAE.

## Vision et perspectives d'évolution du BIESO

Le BIESO a pour priorité d'**obtenir une reconnaissance légale** auprès du *Ministère du Commerce, du Transport, de l'Industrie et du Tourisme*. Cette autorisation, actuellement en cours de validation, permettra d'établir une gouvernance plus solide avec des organes représentatifs et un bureau exécutif. Le président ambitionne de faire du BIESO un réseau d'entraide structuré, où les rôles et responsabilités des SAE seront clarifiés en définissant les zones d'intervention, les spécialisations sectorielles, les services proposés et un cadre méthodologique commun.

Pour renforcer cette structuration, il est essentiel d'améliorer la complémentarité entre les SAE et de **définir le modèle de base d'une SAE**. Cela implique de préciser le type de personnel nécessaire, les compétences requises, le statut juridique à adopter et les documents de planification et de gestion indispensables. Chaque SAE devrait ainsi disposer d'un plan stratégique, de manuels de procédure et d'outils de suivi pour garantir une offre d'accompagnement plus efficace et homogène.

Par ailleurs, l'un des axes stratégiques du BIESO est de **mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial burundais en identifiant les acteurs clés** et en cartographiant leurs interventions. Cette analyse permettra de renforcer les synergies et d'optimiser les actions du réseau, tout en cherchant à créer des collaborations.

L'objectif principal est d'améliorer la qualité de l'accompagnement entrepreneurial en mettant en place plusieurs initiatives structurantes :

- **Un partage structuré des meilleures pratiques** grâce à des formations internes et une standardisation des compétences des coaches, afin de garantir un niveau homogène d'expertise parmi les accompagnateurs.
- **Un modèle de triage des entrepreneurs** pour mieux cibler l'accompagnement et éviter de gaspiller des ressources sur des projets peu viables. Cette sélection permettra d'identifier les projets entrepreneuriaux à fort potentiel tout en offrant aux autres jeunes des orientations adaptées, soit pour les encourager à poursuivre leur projet entrepreneurial avec les moyens disponibles, soit pour les réorienter vers d'autres opportunités plus appropriées.

- **Un médium numérique dédié à la promotion des entrepreneurs**, leur permettant de présenter leurs entreprises, produits et services et de faciliter leur mise en relation avec les marchés.
- **Un système de suivi et évaluation uniforme** basé sur des critères mesurables et non uniquement sur le nombre d'entrepreneurs formés. Ce dispositif peut inclure une base de données partagée des entrepreneurs accompagnés, permettant d'identifier qui a bénéficié de quel soutien, pendant combien de temps et avec quels résultats. L'analyse de ces données aidera à mettre en avant les bonnes pratiques des SAE et à ajuster les méthodes d'accompagnement en fonction des besoins évolutifs des entrepreneurs.

En parallèle, le BIESO aspire à jouer un rôle clé dans le **plaidoyer auprès du gouvernement et des partenaires financiers** pour porter la voix des entrepreneurs et des SAE. En structurant un cadre de concertation avec les institutions publiques et les bailleurs de fonds, le réseau entend influencer les politiques et les financements en faveur des SAE et des entrepreneurs, en proposant des priorités stratégiques adaptées aux réalités du terrain. Une collaboration avec l'ADB, par exemple, pourrait notamment faciliter la formalisation des entreprises en introduisant des incitations fiscales ou des statuts plus flexibles, rendant ainsi l'entrepreneuriat plus accessible et durable.

Lors de l'atelier de validation, les informations suivantes ont été soulignées :

- Les participants recommandent de structurer un plaidoyer collectif auprès du gouvernement pour la reconnaissance officielle des SAE et pour l'introduction d'incitations fiscales à la création d'entreprise.
- Il a été suggéré d'intégrer des représentants des ministères clés (Commerce, Jeunesse, Travail) aux réunions du BIESO pour renforcer la synergie public-privé.

Le BIESO ne cherche pas à mobiliser des fonds collectivement, son focus reste sur le plaidoyer pour l'amélioration de l'écosystème entrepreneurial. Cependant, il peut **faciliter la mise en relation** entre les SAE et d'autres acteurs de l'écosystème afin de construire des consortiums pour des projets spécifiques. Par exemple, une SAE pourrait se concentrer sur l'incubation, tandis qu'une autre se chargerait du coaching individuel ou de l'accélération, ce qui permettrait de mieux organiser l'accompagnement en spécialisant les services et en démontrant ainsi la complémentarité. Toutefois, le BIESO ne peut pas **postuler pour des financements en tant que tel**, afin d'éviter la formation d'un cartel économique.

## Connexion avec l'écosystème et rôle des partenaires

Plusieurs ministères burundais montrent un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat, notamment le *Ministère du Commerce*, le *Ministère de la Jeunesse* et le *Ministère du Travail*. Le BIESO peut capitaliser sur cette volonté et les relations existantes via le CAA pour renforcer son rôle dans l'écosystème.

De plus, une collaboration avec le PAEEJ est envisagée. Le PAEEJ prévoit la création d'un centre commercial collectif pour les jeunes entrepreneurs, qui permettrait une meilleure commercialisation de leurs produits, surtout pour ceux de l'intérieur du pays. Dans cette perspective, le BIESO leur a proposé de créer également un **espace d'innovation mutualisé pour ses membres**, équipé de ressources partagées (internet et ordinateurs), ce qui représente un premier projet en commun à discuter.

Le réseau cherche aussi à structurer son **approche de financement**, non pas en levant des fonds directement, mais en facilitant la mise en relation entre SAE et investisseurs potentiels. L'idée est de développer des **consortiums spécialisés** pour permettre aux SAE de postuler ensemble à des financements et démontrer leur complémentarité dans l'accompagnement des entrepreneurs.

## Formalisation du BIESO

Le processus de formalisation est en cours, avec une demande d'autorisation officielle déposée auprès du *Ministère du Commerce*. Le modèle juridique proposé est celui d'une **entreprise sociale**, permettant d'allier un objectif d'impact avec une viabilité financière. Toutefois, une difficulté réside dans l'adoption de ce statut par toutes les SAE membres, certaines étant des associations, d'autres des coopératives. Cependant, cela ne constitue normalement pas un problème majeur, car **chaque SAE peut conserver son statut initial tout en adoptant un nouveau statut** d'entreprise sociale responsable pour les activités d'accompagnement entrepreneurial, ce qui permet également de générer des revenus. Un débat subsiste aussi sur l'inclusion de SAE peu structurées dans le réseau, certains membres fondateurs craignant que cela nuise à l'image du BIESO. D'un autre côté, un réseau trop fermé risquerait d'exclure des acteurs ayant un fort potentiel de développement.

Le BIESO représente une opportunité pour structurer l'écosystème entrepreneurial burundais, mais il doit encore relever plusieurs défis pour devenir pleinement opérationnel. L'obtention d'un statut légal, la clarification des rôles des SAE, la mise en place de standards de qualité et une approche plus proactive du financement et du plaidoyer seront déterminants pour son avenir. Avec une gouvernance et une vision claire, il pourrait devenir l'acteur clé du développement de l'entrepreneuriat au Burundi.

## V. Vision des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial à propos du BIESO

Le BIESO est un réseau encore peu connu dans l'écosystème entrepreneurial burundais. Si certains acteurs ont entendu parler de son existence, beaucoup ignorent encore son fonctionnement, ses membres, sa vision et ses objectifs. Néanmoins, plusieurs acteurs expriment un intérêt pour le développement d'un réseau structuré et complémentaire qui pourrait améliorer la coordination des interventions en faveur des entrepreneurs.

### Perception du BIESO et son rôle dans l'écosystème entrepreneurial

#### Convergences

- **Besoins de structuration et de coordination** : La majorité des acteurs estiment que le BIESO pourrait jouer un rôle clé en améliorant la synergie entre les SAE et en évitant les duplications d'efforts dans l'accompagnement entrepreneurial.
- **Renforcement des capacités des SAE** : Certains soulignent que les SAE manquent de ressources et de formations adaptées pour accompagner les entrepreneurs à toutes les étapes (idéation, incubation, croissance, accès au marché). Le BIESO pourrait faciliter leur montée en compétences.
- **Besoin d'une standardisation des pratiques** : Plusieurs structures voient un intérêt à ce que le BIESO harmonise les processus d'accompagnement, certifie les business coaches et établisse un cadre de suivi des entrepreneurs.
- **Plaidoyer pour un cadre réglementaire et des normes** : Certains voient dans le BIESO un potentiel levier de plaidoyer pour structurer un cadre légal et standardiser l'accompagnement des entrepreneurs.

- **Facilitation de l'accès au financement** : Plusieurs institutions financières considèrent que le BIESO pourrait aider à connecter les entrepreneurs aux banques et aux fonds disponibles en renforçant la crédibilité des SAE.
- **Mise en place d'un suivi rigoureux** : Certains insistent sur la nécessité de structurer un système de suivi des entrepreneurs accompagnés, avec des indicateurs de performance communs.

## Divergences

- **Manque de visibilité et de reconnaissance** : De nombreux acteurs ne connaissent pas le BIESO ou son fonctionnement. Certains estiment qu'il doit d'abord prouver son impact avant de prétendre à un rôle de coordination.
- **Expertise et niveau de structuration des SAE** : Certains distinguent différents types de SAE (professionnelles vs. opportunistes) et recommandent au BIESO d'évaluer la crédibilité de ses membres avant d'être considéré comme un interlocuteur de référence.
- **Lien avec les institutions financières** : Certains acteurs financiers préfèrent travailler directement avec des structures certifiées plutôt que d'intégrer un réseau dont les critères de sélection et d'adhésion ne sont pas encore clairs.
- **Manque de spécialisation sectorielle** : Certains suggèrent que le BIESO clarifie ses domaines d'intervention et évite de vouloir être un acteur généraliste qui s'occupe de tout sans une stratégie précise.

Le BIESO est perçu comme une **initiative prometteuse** mais encore peu structurée. Pour gagner en crédibilité et renforcer son influence, il devra clarifier sa gouvernance, définir ses actions prioritaires et formaliser ses relations avec les autres acteurs de l'écosystème. Son rôle en tant que **plateforme de coordination et de plaidoyer** est largement reconnu comme nécessaire, mais il lui reste à démontrer sa capacité à fédérer efficacement les différentes parties prenantes.

## VI. Recommandations

### Structuration des SAE

Les formations pour les SAE doivent être spécifiquement adaptées à leurs besoins afin de renforcer efficacement leurs capacités. Il est recommandé d'organiser 1 à 2 modules intensifs de 4 à 5 jours, favorisant l'apprentissage en groupe, le réseautage et l'échange d'expériences.

Les contenus de formation devraient couvrir les axes suivants :

- **Vision et proposition de valeur** : Clarifier la vision de chaque SAE et sa valeur ajoutée pour mieux se positionner dans l'écosystème.
- **Développement de l'offre de services** : Structurer une offre adaptée aux différentes étapes du parcours entrepreneurial des bénéficiaires.
- **Modèle d'affaires** : Construire un modèle économique viable, adapté au contexte local, pour garantir la pérennité des SAE.
- **Gestion financière et levée de fonds** : Maîtriser la budgétisation, la gestion de trésorerie et se préparer à la recherche de financements.
- **Gestion des ressources humaines** : Renforcer la gouvernance, la gestion des équipes et la prise de décision stratégique.
- **Accès au marché et marketing** : Élaborer des stratégies marketing adaptées, notamment via le digital, pour accroître la visibilité et attirer de nouveaux partenaires.
- **Outils digitaux** : Utiliser efficacement des outils numériques (Word, Excel, Canva, Notion, etc.) pour améliorer la gestion des projets et la collaboration interne.
- **Suivi, évaluation et impact** : Mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation pour mesurer les résultats, ajuster les stratégies et démontrer l'impact auprès des partenaires.

La formation doit être progressive, mêlant théorie et pratique, pour permettre aux SAE de devenir plus professionnelles, compétitives et viables à long terme. Pour garantir l'impact, il est essentiel de définir un plan d'action concret pour chaque SAE, basé sur des objectifs clairs et mesurables (méthode OKR). Un suivi post-formation de 6 mois avec mentorat et ateliers pratiques est recommandé.

## Train the Trainers (TTT) – Renforcement de capacités des business coaches

La professionnalisation des business coaches est un levier essentiel pour améliorer l'accompagnement des entrepreneurs au Burundi. Beaucoup s'autoproclament coach sans formation structurée, ce qui nuit à la qualité des services. Il est donc recommandé de mettre en place un processus rigoureux de sélection fondé sur 3 critères : l'expérience entrepreneuriale, la motivation, et les compétences pédagogiques. Les profils peuvent inclure des entrepreneurs expérimentés ou des personnes très engagées au sein de leur communauté.

Une fois sélectionnés, il est recommandé que les coaches suivent un programme de formation progressif, combinant théorie, mise en pratique et mentorat. Ce parcours comprend des modules sur l'identification des besoins clients, la structuration de modèles économiques viables, la gestion financière simplifiée, et la présentation d'un projet (pitch). Des outils méthodologiques clés, comme par exemple le Lean Canvas, les personas ou les MVP, doivent être contextualisés (exemples locaux, traduction en kirundi) et testés sur le terrain.

L'approche pédagogique recommandée repose sur la méthode "Train the Trainers", en deux temps : avant le programme d'incubation (formation de base) et pendant (coaching sur le terrain avec retour d'expérience). Les coaches sont invités à vivre la méthode eux-mêmes, d'abord comme entrepreneurs, puis comme accompagnateurs, pour mieux transmettre. Le programme insiste aussi sur la posture du coach : empathique, à l'écoute, et orienté vers l'autonomisation de l'entrepreneur plutôt que vers le conseil direct. Cela permet de créer un accompagnement plus responsabilisant et impactant, en lien avec la réalité des entrepreneurs locaux.

## Programme d'accélération

La majorité de l'écosystème des SAE propose d'accompagner les entrepreneurs à des stades précoce du développement de leur projet. Il faudra réfléchir à l'offre d'accélération au sein des SAE, même en nombre limité dans un premier temps. Cette offre d'accélération permettra de créer des "success stories", rendre l'écosystème davantage crédible et attractif pour des partenaires internationaux et créer une culture entrepreneuriale. La pertinence d'une offre d'accélération doit être davantage analysée

: quelle structure pourrait porter le projet ? Quels partenaires pourraient être mobilisés, notamment pour les financements ? L'analyse du deal-flow (recrutement de startups prêtent à scaler) ? Penser le lien entre le monde de l'accompagnement et le monde du financement via des investisseurs, le monde bancaire, etc.

## Réflexion concernant le positionnement stratégique du BIESO

### Certification pour les SAE opérationnelles

Certains membres du BIESO ne sont pas de véritables SAE, ce qui fragilise la crédibilité du réseau. Pour y remédier, il est recommandé de mettre en place un système de certification clair et rigoureux. L'objectif est de reconnaître uniquement les structures réellement engagées dans l'accompagnement des entrepreneurs, tout en gardant une porte ouverte à d'autres organisations souhaitant rester informées ou participer aux activités du BIESO.

La certification devrait être progressive (junior, médior, champion) et centrée sur la présence de coaches certifiés, la qualité des programmes, les outils utilisés, et l'impact démontré. Les critères pourraient inclure :

- Un nombre minimum de coaches formés et certifiés.
- L'usage d'outils reconnus pour l'accompagnement et le marketing.
- Des programmes structurés avec des résultats mesurables.
- Des infrastructures adaptées à l'accueil des entrepreneurs.
- Une viabilité financière démontrée.
- Des processus clairs et une régularité des activités.
- Un système de suivi et d'évaluation solide.

Cette certification renforcera la crédibilité du BIESO, clarifiera les rôles au sein du réseau, et valorisera les efforts des SAE les plus actives. Elle offrira aussi à chaque structure une feuille de route pour progresser dans le temps.

### Certification des business coaches

Le BIESO pourrait instaurer un programme de certification pour les business coaches, reposant sur un parcours structuré de type "Train the Trainers" (TTT). Ce programme

viserait à former un noyau de coaches qualifiés, capables à leur tour de transmettre leurs compétences à d'autres. Ce modèle renforcerait l'expertise disponible au sein du réseau, tout en pouvant devenir une source de revenus via une certification payante.

La certification serait progressive (Junior, Medior, Champion) et accompagnée d'un système de gamification pour stimuler l'engagement : badges à chaque module, défis pratiques (ex. : meilleure interview, meilleur MVP, meilleure justification financière), et évaluations par un jury mixte (coaches, SAE, entrepreneurs).

Les critères de certification incluraient :

- la participation active aux formations,
- la réussite à un test final,
- la capacité à animer des ateliers ou masterclass pratiques.

Cette approche garantirait la qualité des coaches, leur capacité à transmettre leurs savoirs, et l'harmonisation des méthodes d'accompagnement au sein du réseau.

## Création d'une dynamique de réseau national et extension des services via le digital

Pour renforcer les capacités des SAE en province, un système de parrainage volontaire entre structures plus établies et celles en zones rurales pourrait être mis en place. Ce dispositif encouragerait les échanges de pratiques, la transmission de savoir-faire et des sessions de formation ciblées, sans instaurer de hiérarchie ou de contrainte formelle. Il s'agirait d'un appui flexible, basé sur la solidarité et l'apprentissage mutuel.

Parallèlement, le digital peut jouer un rôle clé pour étendre l'accompagnement. La création d'un studio d'enregistrement simple, dans les locaux du BIESO, permettrait de produire des contenus pédagogiques (vidéos, tutoriels, interviews, démonstrations) à diffuser en ligne. Ces ressources offrirait un accès décentralisé et asynchrone à la formation, en particulier pour les entrepreneurs éloignés des centres urbains. En combinant mentorat entre SAE et diffusion digitale, l'écosystème pourrait mieux inclure les zones rurales et garantir un accompagnement plus équitable sur tout le territoire.

## Clarification des rôles de chaque SAE dans l'écosystème entrepreneurial burundais

Pour structurer efficacement le réseau des SAE, il serait utile de clarifier la répartition géographique, les secteurs d'activité et les profils de bénéficiaires ciblés par chaque

structure. Cela renforcerait la lisibilité de l'offre d'accompagnement à l'échelle nationale et faciliterait l'orientation des entrepreneurs.

Le BIESO pourrait jouer un rôle central dans un écosystème mieux coordonné, en connectant SAE, institutions financières, partenaires publics et organisations de la société civile. Chacun y contribuerait selon ses expertises, dans une logique de complémentarité. Un tel modèle encouragerait la collaboration entre les acteurs et permettrait d'aborder des thématiques variées (financement, incubation, formation technique, entrepreneuriat féminin...) à travers des groupes de travail ciblés.

Ce cadre pourrait aussi être étendu aux régions, en tenant compte des réalités locales et en structurant les synergies autour de comités thématiques restreints, à même de porter des actions concrètes sur le terrain.

Le BIESO pourrait devenir un point d'ancrage de l'écosystème, en assurant notamment :

- l'accès à l'information pour les entrepreneurs et les SAE,
- la coordination des ressources humaines, par exemple via des échanges de coaches,
- l'organisation de formations spécialisées,
- la garantie d'un accompagnement de qualité par la diffusion de bonnes pratiques.

Enfin, intégrer la formation professionnelle dans les parcours d'accompagnement est un levier pertinent dans le contexte burundais, où beaucoup se tournent vers l'auto-emploi. Il est important que ces formations soient accompagnées d'un vrai cadre entrepreneurial, pour que les bénéficiaires puissent lancer des projets viables et adaptés au marché.

## Standardisation des méthodes vs. spécialisation sectorielle / séquentielle des SAE

La diversité des profils et niveaux de maturité des SAE rend difficile l'harmonisation des pratiques. Pourtant, une certaine standardisation des approches reste essentielle pour améliorer la coordination des programmes et renforcer la cohérence de l'écosystème.

Dans ce cadre, il serait pertinent de proposer un programme "Train the Trainers" à l'ensemble des SAE, leur fournissant une méthodologie et une boîte à outils d'accompagnement entrepreneurial commune. L'objectif n'est pas d'imposer un modèle unique, mais de doter les coaches d'outils concrets, qu'ils pourront adapter à leur réalité tout en consolidant leur posture et leur efficacité. Une base commune de concepts et d'outils favorise aussi la collaboration entre SAE et la lisibilité de leurs actions auprès de partenaires extérieurs.

Au-delà des outils, il est recommandé de s'accorder sur des livrables, des étapes clés et des résultats attendus dans les programmes d'accompagnement. Cela permettrait de structurer des indicateurs partagés, sans figer les pratiques, mais en garantissant un minimum de qualité et de comparabilité entre les approches.

Dans une logique d'efficience, il serait utile d'envisager une spécialisation progressive des SAE. Celle-ci pourrait être sectorielle (agroalimentaire, artisanat, économie verte...), ou liée au stade de maturité des entreprises (idéation, incubation, accélération). Cette répartition permettrait une meilleure adéquation entre l'offre d'accompagnement et les besoins des entrepreneurs.

Enfin, pour renforcer la diffusion des bonnes pratiques, la mise en place d'un module de formation de base pour les nouveaux coaches est à envisager, combinant outils, mises en situation, et immersion dans une posture de coach. Un mentorat croisé entre SAE expérimentées et SAE en développement pourrait compléter cette démarche en créant des ponts entre zones urbaines et rurales.

## Mise en place d'un fablab low-tech

La création d'un fablab low-tech constitue une piste pertinente pour soutenir l'innovation dans un écosystème où les ressources sont limitées. Ce type d'espace privilégie l'usage de technologies simples, accessibles et durables, tout en valorisant les matériaux locaux et le savoir-faire artisanal.

Le BIESO pourrait envisager un espace partagé de prototypage et de fabrication légère, au service des SAE et des entrepreneurs qu'elles accompagnent. Le fablab offrirait un accès mutualisé à des équipements essentiels à coût réduit (ex. : imprimantes 3D, découpeuses laser ou plasma, fraiseuses numériques), répondant aux besoins des artisans et entrepreneurs locaux pour concevoir, tester et améliorer leurs produits.

Pour garantir la pertinence des équipements, il serait utile de consulter les entrepreneurs afin d'identifier les outils les plus demandés. Le modèle de fonctionnement pourrait rester souple, avec des formules d'accès adaptées à chaque SAE, en fonction de leur capacité à mobiliser leurs bénéficiaires.

Un système de contribution collective au financement des équipements permettrait une gestion viable, tout en favorisant la coopération entre les membres du réseau. Ce type d'initiative renforcerait l'ancrage local de l'innovation et soutiendrait concrètement le développement de solutions adaptées aux réalités burundaises.

## Prise en compte des besoins spécifiques des femmes entrepreneures

**Les enjeux spécifiques auxquels les femmes doivent faire face sont multiples** et s'ajoutent aux difficultés de tout entrepreneur motivé à lancer une entreprise. Les femmes sont souvent confrontées à des obstacles socio-culturels, notamment la domination patriarcale et des normes de genre strictes. Cela limite leur autonomie, en particulier dans les zones rurales où elles n'ont pas accès aux terres ou aux garanties nécessaires pour obtenir des financements. Une grande majorité des femmes travaille dans le secteur informel et fait face à des défis tels que le manque de reconnaissance de ses capacités entrepreneuriales et la difficulté d'accès au marché. L'accès au financement est limité par les attentes des institutions financières qui demandent des garanties souvent inaccessibles pour les femmes.

Pour répondre efficacement aux besoins des femmes entrepreneures, il est crucial d'adopter une approche holistique, qui combine soutien technique, financier et social. Cette approche doit également inclure une forte implication des communautés et des familles. Des initiatives concrètes telles que des formations adaptées, l'accès à des ressources partagées, des programmes de mentorat et des événements de réseautage sont essentielles pour renforcer l'écosystème entrepreneurial féminin.

Il est également important d'intégrer la perspective du genre dans les programmes d'accompagnement, tout en combattant les stéréotypes sociaux qui limitent l'accès des femmes aux ressources et aux opportunités économiques. Cela peut être réalisé de manière souple en impliquant les familles, les maris et des modèles inspirants, afin de favoriser un changement culturel et de créer un environnement plus propice à l'entrepreneuriat féminin.

## Animation de la communauté des entrepreneurs

En favorisant l'éveil à l'entrepreneuriat et en reconnectant la jeunesse à sa capacité de création, le BIESO peut contribuer à l'émergence d'une culture orientée vers l'innovation. Pour animer l'écosystème, il pourrait assumer un rôle moteur en coordonnant une programmation événementielle régulière et engageante, co-construite avec ses membres.

Cette dynamique pourrait inclure des événements variés tels que :

- **Conférences inspirantes** (type TEDx) pour valoriser des parcours d'entrepreneurs et diffuser des idées nouvelles.
- **Rencontres de fondateurs** pour favoriser l'échange d'expériences, le réseautage et l'entraide entre entrepreneurs.
- **Conférences thématiques** sur des enjeux clés comme l'économie verte ou la finance inclusive.
- **Ateliers d'innovation ouverte**, où entreprises établies présentent leurs défis pour que les entrepreneurs proposent des solutions concrètes.

Ces événements renforcerait les liens entre les incubateurs, les SAE urbaines et rurales, et les autres acteurs clés, tout en favorisant des passerelles entre startups et entreprises. Le BIESO pourrait ainsi devenir un catalyseur de synergies au sein de l'écosystème, en stimulant les connexions, la circulation des idées et les opportunités concrètes de collaboration.

## Sensibilisation des investisseurs et de la diaspora

Le BIESO pourrait renforcer l'engagement des investisseurs, y compris ceux de la diaspora, en facilitant l'accès à l'information sur les projets entrepreneuriaux, en organisant des événements ciblés (forums, ateliers, rencontres informelles) et en développant des formats de sensibilisation adaptés. En collaboration avec des partenaires clés comme l'ADB, il pourrait proposer des activités de formation à l'investissement, des mises en relation qualifiées et un accompagnement post-investissement. Une attention particulière pourrait être portée aux projets "bancables" et à la création d'une plateforme dédiée, favorisant la confiance et les flux d'investissement vers l'écosystème entrepreneurial burundais.

## Interactions pertinents avec d'autres acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial

### Promouvoir le dialogue public-privé avec l'ADB

Une des missions de l'ADB est de créer un dialogue public-privé pour mieux coordonner les initiatives entrepreneuriales en cours et à venir. Le BIESO pourrait faciliter cette coordination en fournissant des informations claires et pertinentes sur les projets et initiatives des acteurs privés, des ONG et des investisseurs, tout en encourageant leur participation active dans ce dialogue. Ce travail collaboratif pourrait permettre de mieux aligner les besoins des entrepreneurs et les offres de financement disponibles, afin de renforcer l'écosystème entrepreneurial du Burundi.

### Apprendre du RIM et renforcer les synergies avec les SAE

Le RIM, fort de plus de 20 ans d'expérience en tant que réseau d'institutions de microfinance, joue un rôle crucial dans le renforcement des capacités de ses membres et la promotion de l'inclusion financière, bien qu'il ne soit pas directement impliqué dans l'octroi de crédits. Grâce à sa structure organisationnelle, où un comité exécutif de 5 membres dirige le réseau sous la supervision d'un président, le RIM met en place des actions orientées sur la formation de ses membres, le plaidoyer et l'éducation financière. À cet effet, nous recommandons d'organiser une séance d'échange entre quelques membres clés du BIESO et du RIM afin de partager ses expériences, réussites, mais aussi les défis rencontrés. Cela permettrait d'apprendre de son parcours et d'identifier au-delà des pistes concrètes pour renforcer les synergies entre les incubateurs et les institutions financières.

### Mieux comprendre le fonctionnement des acteurs clés

Les SAE rencontrent fréquemment des difficultés dans leurs interactions avec des institutions comme le BBN ou l'OBR. L'idée serait de mieux comprendre les régulations en place et les attentes de ces institutions afin de faciliter une collaboration plus fluide. Pour ce faire, il est recommandé d'organiser des séances d'échange entre les SAE, le BIESO, et les institutions concernées. Ces séances seraient animées par le BIESO et viseraient à expliquer les procédures, clarifier les attentes, et renforcer la compréhension mutuelle entre les parties prenantes. Cela permettrait aux SAE de préparer leurs bénéficiaires à mieux s'adapter aux exigences réglementaires, tout en

offrant aux institutions une meilleure visibilité sur leurs besoins et défis. Ce type de rencontre pourrait aussi inclure d'autres acteurs comme l'ADB et le RIM, afin de faciliter une approche cohérente et collaborative, et ainsi optimiser l'accompagnement des entrepreneurs.

## **Atelier de consolidation - 23 avril :**

À l'issue de l'atelier de co-construction, une étape décisive a permis de hiérarchiser collectivement les recommandations formulées par l'ensemble des participants. Ce processus de vote, où chaque personne disposait de deux voix, a permis de dégager un consensus fort autour des priorités à mettre en œuvre pour renforcer l'écosystème entrepreneurial burundais et professionnaliser durablement les SAE.

Les résultats de ce classement témoignent d'une volonté partagée d'aller au-delà des constats déjà posés dans ce rapport pour engager des actions structurantes et coordonnées. Les recommandations ayant obtenu le plus de suffrages traduisent les attentes prioritaires du terrain : elles répondent à la fois aux défis de structuration, de professionnalisation, de visibilité et de viabilité des structures d'accompagnement.

En tête des priorités, la mise en place d'un système de certification des SAE, adossé à des critères clairs et transparents, s'impose comme la première étape pour garantir la qualité, la crédibilité et la reconnaissance institutionnelle des structures d'accompagnement. Ce chantier va de pair avec le renforcement des capacités des coachs et des équipes des SAE, via des formations certifiantes, des outils et méthodologies harmonisées, et la généralisation de modules « Train-the-Trainers ». Cette double dynamique de certification et de montée en compétence permettra d'instaurer des standards partagés dans l'accompagnement entrepreneurial, tout en valorisant le métier de coach et en renforçant la confiance des entrepreneurs et des partenaires financiers.

Parmi les autres recommandations prioritaires, le développement d'une autonomie financière des SAE, la création d'une boîte à outils commune adaptée aux filières, la mise en place d'un cadre harmonisé de suivi et d'évaluation d'impact, ainsi que l'instauration d'un label financier pour faciliter l'accès au crédit des entreprises accompagnées, sont apparus comme des leviers essentiels pour la pérennité et l'efficacité de l'écosystème.

Enfin, la structuration d'un réseau national dynamique, l'intégration d'espaces d'innovation mutualisés, la clarification des rôles et des complémentarités entre SAE, et le positionnement du BIESO comme animateur central de l'écosystème, constituent des axes complémentaires pour renforcer la cohésion, la visibilité et la capacité d'action collective.

Ce classement final, fruit d'une démarche participative et transparente, doit servir de feuille de route opérationnelle pour les acteurs publics, privés et associatifs engagés dans le développement de l'entrepreneuriat au Burundi. Il appelle à une mobilisation concertée autour de ces priorités, dans une logique de co-construction, d'innovation et d'impact mesurable, afin de bâtir un écosystème entrepreneurial plus inclusif, structuré et résilient.

#### **Liste finale des recommandations finale :**

- A. Mettre en place un renforcement des SAE (structures d'accompagnement) sur leur offres de services, leur gouvernance et leur plan d'action, ainsi qu'un système de certification basé sur des critères clairs (**Top 1 > 18 votes**)
- B. Renforcer les capacités des coachs et SAE via des formations, outils, méthodologies standardisées, techniques de coaching et modules Train-the-Trainers (TTT) & Certification des coachs (**Top 2 > 11 votes**)
- C. Créer une boîte à outils commune (et sectorielle) pour l'incubation et l'accélération, incluant des modules spécialisés selon les filières (**1 vote**)
- D. Mettre en place un cadre harmonisé de suivi, d'impact et d'évaluation pour les actions des SAE. (**Top 5 > 3 votes**)
- E. Valoriser et promouvoir officiellement le métier de coach, avec un appui institutionnel (BIESO > gouvernement) (**1 vote**)
- F. Structurer une dynamique de réseau national des SAE, incluant un mécanisme de parrainage inter-provinces (**3 votes**)
- G. Renforcer la communication, la collaboration et les synergies entre les SAE et les acteurs clés de l'écosystème (**1 vote**)
- H. Soutenir les SAE pour développer leur autonomie financière et leur modèle d'affaires durable (**Top 3 > 6 votes**)
- I. Clarifier les rôles, zones d'intervention et complémentarités entre les SAE (**1 vote**)

J. Créer un ou plusieurs espaces d'innovation mutualisés low-tech, accessibles aux SAE membres. **(2 votes)**

K. Intégrer pleinement le BIESO comme animateur central de l'écosystème entrepreneurial

L. Travailler les synergies sur tous les acteurs d'une même chaîne de valeur **(2 votes)**

M. Créer un label de maturité au financement permettant aux banques et IMF de faire une pré-sélection des meilleures entreprises et augmenter leur capacité de crédit **(Top 4 > 5 votes)**

**Nous vous remercions pour votre confiance !**

**L'équipe d'Ovation.**

