PASSERELLE

Conseil en stratégie, durabilité et impact

Dossier de capacités

Entreprises, bailleurs et investisseurs : nous travaillons à leur intersection.

Préparé pour diffusion

Francine N. Garcia · Fondatrice et consultante principale · 2026

NOTRE POINT DE VUE

Trois univers qui ne parlent pas toujours le même langage

Entreprises, institutions publiques et investisseurs se posent souvent les mêmes questions de fond : où concentrer leurs efforts, comment allouer leurs ressources, comment transformer une ambition stratégique en résultats. Leurs logiques, pourtant, diffèrent. Ils n'emploient pas le même langage, n'attendent pas les mêmes preuves et ne mesurent pas le succès de la même manière.

L'ENTREPRISE

Les cabinets de stratégie connaissent les préoccupations des directions générales.

L'INSTITUTION

Les cabinets de développement maîtrisent les exigences des bailleurs.

L'INVESTISSEUR

Les investisseurs raisonnent en risque, en rendement et en allocation du capital.

Passerelle connaît ces trois univers.

Cette expérience permet d'examiner une stratégie sous plusieurs angles à la fois : assez solide pour convaincre un bailleur, assez réaliste pour être mise en œuvre par les équipes, assez étayée pour être défendue devant un investisseur.

D'OÙ VIENT NOTRE UTILITÉ

Dix ans à l'intersection des trois

C'est à leur croisement que s'est construit le parcours dont Passerelle est née : le conseil en stratégie chez Dalberg, le pilotage au Bureau international du Travail d'un programme multi-pays financé par l'Union européenne, puis la création d'un véhicule d'investissement à Dakar.

1,4 M€

Programme multi-pays financé par l'UE, piloté au Bureau international du Travail

4 M$

Portefeuille de programmes conçu au sein du système des Nations Unies

2 M$

Mobilisés pour des entreprises dirigées par des femmes avec WIC Sénégal

10+ ans

Entre le conseil en stratégie, le système des Nations Unies et l'investissement

NOTRE CONSTAT

Ce que coûte une décision prise trop tard

Les difficultés stratégiques ne surgissent pas du jour au lendemain. Elles s'installent peu à peu, lorsque les décisions, les moyens engagés et la mise en œuvre cessent d'aller dans la même direction. Trois situations que nous rencontrons régulièrement.

01 La stratégie existe, mais ne guide plus les décisions

Le plan est là. Pourtant, les priorités annuelles, les budgets et les projets continuent de se recomposer au gré des urgences, des opportunités de financement et des demandes extérieures.

Le coût. Des ressources dispersées. Des équipes qui réarbitrent en permanence. Des initiatives qui s'accumulent sans logique commune. Et une direction qui perd de vue ce que l'organisation choisit réellement de faire, et pourquoi.

Notre réponse. Rétablir une chaîne de décision claire entre ambition, priorités, modèle opérationnel, ressources et résultats.

02 Le risque est identifié, mais n'a pas encore été traduit en décisions

Une évolution réglementaire, monétaire, géopolitique ou de marché est connue. Elle figure à l'ordre du jour de la direction, sans que ses effets concrets sur l'activité aient été modélisés.

Le coût. Des décisions prises sous contrainte. Une exposition évitable de la trésorerie, des approvisionnements ou des investissements. Des options de réponse qui se referment et deviennent plus coûteuses à mesure que le temps passe.

Notre réponse. Traduire le risque en scénarios, chiffrer les expositions, expliciter les arbitrages et préparer les décisions avant que la situation ne devienne une crise.

03 Les ressources sont là, mais le mécanisme pour les mobiliser manque

Le capital existe. Les partenaires sont intéressés. Les compétences sont présentes. Pourtant, les ressources n'atteignent pas toujours les priorités où elles produiraient le plus de valeur.

Le coût. Des occasions de croissance ou d'investissement manquées. Des programmes sous-financés. Des entreprises qui restent sous-capitalisées. Et des ressources disponibles qui produisent moins de valeur ou d'impact qu'elles ne le pourraient.

Notre réponse. Concevoir le mécanisme qui manque : modèles de financement, dispositifs de gouvernance, critères d'allocation et architecture partenariale.

NOS DOMAINES D'INTERVENTION

Quatre pratiques

Stratégie et croissance 01

Stratégie d'entreprise, entrée sur de nouveaux marchés, modèles opérationnels et efficacité organisationnelle. Aider les dirigeants à choisir où se positionner, comment se différencier et comment organiser l'exécution.

Conception et pilotage de programmes 02

Concevoir un programme qui trouve son financement, puis faire en sorte qu'il fonctionne dans la réalité.

Durabilité et entreprise responsable 03

Approvisionnement responsable, devoir de vigilance en matière de droits humains, reporting ESG et risques liés aux chaînes d'approvisionnement. Autant de sujets que les régulateurs, les clients, les investisseurs et les partenaires commerciaux imposent déjà, ou imposeront bientôt.

Impact et mobilisation de capitaux 04

Stratégie d'impact, modèles de financement, préparation à la levée de fonds et mobilisation de capitaux. Aider les organisations à bâtir un dossier de financement crédible, à réunir les preuves attendues et à orienter les capitaux mobilisés vers des résultats mesurables.

Un socle commun : analyse et preuve. Les données, l'évaluation et la mesure irriguent l'ensemble de nos pratiques. Cette rigueur donne à nos recommandations la solidité nécessaire face à un comité de direction, un bailleur, un investisseur ou un auditeur.

Pour qui travaillons-nous ?

Nos quatre pratiques s'adressent à des organisations confrontées à des questions stratégiques, opérationnelles ou d'impact complexes. Certaines viennent à nous pour définir ou actualiser une stratégie. D'autres pour concevoir un programme, entrer sur un nouveau marché, renforcer leur impact, mobiliser des capitaux ou remettre un programme sur les rails.

QUI NOUS ACCOMPAGNONS

- Start-up, entreprises et groupes régionaux
- Organisations internationales
- Fondations et ONG
- Institutions publiques
- Fonds d'investissement et institutions de financement du développement

LES SECTEURS QUE NOUS CONNAISSONS

- Industrie et chaînes d'approvisionnement mondiales
- Agriculture, agroalimentaire et pêche
- Énergie et industries extractives
- Services financiers
- Éducation et développement des compétences

NOS EXPERTISES TRANSVERSALES

- Travail décent et droits au travail
- Égalité de genre et autonomisation économique des femmes
- Emploi des jeunes
- Entrepreneuriat et développement des PME
- Inclusion financière
- Santé
- Compétences et formation professionnelle
- Transition vers l'économie formelle
- Dialogue social et gouvernance
- Transition juste et avenir du travail

Missions de référence

01 Bureau international du Travail et Union européenne

Un programme de 1,4 M€ dans cinq pays et cinq chaînes de valeur, lancé au moment où la pandémie désorganisait les chaînes d'approvisionnement mondiales.

Pilotage d'un programme multi-pays associant recherche et analyse, développement d'outils, formation et appui aux gouvernements, aux employeurs et aux travailleurs. À Madagascar et au Viet Nam, conduite des travaux de bout en bout : analyse sectorielle, études validées au niveau national, renforcement des capacités, puis adoption de mesures concrètes par les acteurs locaux.

Résultat. Dans deux grandes chaînes d'approvisionnement, le passage de la recherche à l'action, avec des travaux publiés, une validation nationale et des outils pratiques adoptés par les mandants de l'OIT.

02 Filière textile et habillement, Madagascar

Une filière majeure pour le pays, près de 180 000 emplois, sans qu'il existe de vision d'ensemble des conditions de travail sur toute la chaîne.

Conduite d'une étude de référence sur le travail décent, du coton à la confection, couvrant les activités formelles comme informelles et documentant notamment les salaires, les relations de travail, l'informalité, les discriminations, les violences et le harcèlement.

Résultat. Des constats présentés publiquement, relayés par la presse nationale et repris dans les travaux du premier Business Forum de l'OIT sur le travail décent à Madagascar, placé sous le haut patronage du Premier ministre.

03 Avenir du travail, recherche sectorielle publiée

Cinq industries mondiales confrontées aux mêmes transformations structurelles : automatisation, recomposition des chaînes de valeur, évolutions démographiques et transition climatique.

Rédaction du rapport 2024 de l'OIT consacré à l'avenir du travail dans l'industrie électronique, rédaction du chapitre 2 du rapport sur le secteur du pétrole et du gaz, et contribution aux travaux sur l'automobile, le textile et l'aquaculture. Le rapport sur l'électronique a depuis été traduit en vietnamien pour un usage national.

Résultat. Des travaux sectoriels publiés, qui permettent aux gouvernements, aux employeurs et aux travailleurs de mieux anticiper l'évolution des emplois, des compétences et des chaînes de valeur mondiales.

Sélection de missions antérieures à la création de Passerelle, réalisées par la consultante principale. Étude Madagascar : rapport FR · EN

Missions de référence

04 WIC Sénégal, Dakar

Le capital existait, mais n'atteignait pas les entreprises dirigées par des femmes à l'échelle nécessaire.

Contribution à la création et à la structuration de WIC Sénégal, à la constitution de sa base d'investisseuses et à la conception de son approche et de ses critères d'investissement. Participation à la mobilisation de 2 M$, pour répondre à un décalage structurel entre des capitaux privés disponibles et des entreprises dirigées par des femmes encore peu desservies par les mécanismes de financement traditionnels.

Résultat. Un modèle qui a posé les bases du premier fonds d'investissement exclusivement dédié aux entreprises dirigées par des femmes en Afrique de l'Ouest francophone.

05 ARED, Dakar

Après trente ans d'activité dans l'éducation bilingue, ARED préparait un nouveau cycle stratégique et souhaitait mieux relier ses priorités de long terme à leur mise en œuvre, au suivi des résultats et à la diversification de ses financements.

Évaluation de la stratégie précédente et pilotage de l'élaboration du plan stratégique 2026-2030 : révision de la théorie du changement, chaînes de résultats et indicateurs, dispositifs de gouvernance et de suivi, architecture partenariale et notes conceptuelles de financement.

Résultat. Une stratégie à cinq ans structurée autour de quatre priorités, des liens plus clairs entre orientations, mise en œuvre et mesure des résultats, et un axe dédié à la diversification des ressources, appuyé sur des concepts de financement destinés à de futurs partenaires.

06 Ignite.E et Groupe Haskè, Dakar

Haskè réunit trois métiers complémentaires : le conseil, l'accompagnement des entrepreneurs et l'investissement. L'enjeu était de mieux articuler les trois entités autour d'une ambition commune à l'horizon 2030.

Élaboration d'une théorie du changement à l'horizon 2030 et d'un diagnostic stratégique, en réunissant les trois entités autour d'une logique d'intervention commune et d'indicateurs de progrès partagés.

Résultat. Un cadre stratégique commun validé à l'échelle du groupe, des liens plus clairs entre les trois entités et une base renforcée pour la collaboration et l'impact collectif.

Sélection de missions antérieures à la création de Passerelle, réalisées par la consultante principale.

NOTRE MÉTHODE

Une méthode en quatre temps

1

Cadrer

Poser la bonne question avant de chercher la réponse. Comprendre les parties prenantes, les contraintes, les critères de décision et ce qui permettra de juger du succès.

2

Analyser

Établir les faits avant de recommander. Données, entretiens, travaux de terrain et analyses, avec un seul objectif : réunir les éléments réellement nécessaires à la décision.

3

Concevoir

Transformer l'analyse en décisions claires et applicables. Expliciter les options, les arbitrages, les coûts et les conséquences de chaque choix.

4

Ancrer

Rester aux côtés des équipes pendant les premiers temps de la mise en œuvre. Les aider à prendre en main les outils, les décisions et les nouveaux modes de fonctionnement, pour que les changements engagés perdurent après la mission.

POURQUOI PASSERELLE

Un positionnement rare, assumé

Trois logiques de décision	Entreprises, institutions internationales et investisseurs n'ont ni les mêmes contraintes, ni les mêmes exigences de preuve, ni la même définition du succès. Notre expérience s'est construite dans les trois.
Une pratique réellement bilingue	Stratégies, analyses et recommandations sont élaborées directement en français ou en anglais, avec le même niveau de précision et d'exigence dans les deux langues.
Un pilotage au même niveau, du début à la fin	La mission est conduite par la même personne, du cadrage à la restitution. Pas de dirigeant expérimenté qui vend, puis d'équipe junior qui exécute.
Une expérience du terrain comme des institutions	Dix ans entre Dakar, Genève et le conseil international depuis les États-Unis. Nous savons ce que les institutions exigent et ce que les organisations peuvent réellement mettre en œuvre.
La preuve avant l'opinion	Une formation en finance, en économie et en analyse de données apporte une discipline quantitative au travail. Les recommandations s'appuient sur les faits et les données, pas sur des convictions.

Comment démarrer

POINT D'ENTRÉE

Diagnostic de cadrage

Une question, un périmètre, une recommandation écrite.
L'engagement le plus court possible.

- Deux à trois semaines
- Note de cadrage et recommandation
- Restitution

LE PLUS COURANT

Mission au forfait

Un mandat complet, avec un livrable et un calendrier convenus à l'avance.

- Six à douze semaines
- Livrable et jalons définis en amont
- Analyse, terrain et conception

DANS LA DURÉE

Accompagnement

Une présence régulière pendant la mise en œuvre, quand la décision est prise mais que l'exécution reste à tenir.

- Engagement pluri-mensuel
- Présence régulière et disponibilité
- Transfert aux équipes internes

La tarification est établie selon le périmètre et l'intensité, jamais à partir d'un taux unique. Nous en parlons lors de l'appel de cadrage.

PREMIER ÉCHANGE

Parlons de votre problème, pas de notre offre

Un appel de cadrage d'une heure. Vous nous exposez la situation, les contraintes et ce qui est en jeu. Nous vous disons clairement si nous sommes le bon interlocuteur et, si ce n'est pas le cas, vers qui nous pouvons vous orienter.

1

Vous décrivez la situation, le calendrier et les contraintes

2

Nous revenons avec un cadrage écrit et une proposition chiffrée

3

La mission démarre, avec un livrable et une date convenus

Francine N. Garcia · Fondatrice et consultante principale, Passerelle

bridge@joinpasserelle.com · joinpasserelle.com · +1 913 368 5141 · États-Unis · Nous intervenons à l'international