Evaluation finale
Projet Benin Business (BeniBiz)

Résumé Exécutif
Mai 2022



Objectifs

Cette évaluation finale a pour objectif d'évaluer les résultats du projet Benin Business (BeniBiz) en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité/viabilité. L'évaluation a lieu avant la fin du projet BeniBiz (mi 2022) constitue donc une opportunité de capitaliser sur les acquis, succès, et leçons apprises, et ainsi formuler des recommandations pour le prochain BeniBiz 2.0. Les QE portant sur les facteurs de durabilité, mais aussi sur les effets visibles ou attendus au niveau de l'écosystème entrepreneurial béninois sont clés dans l'élaboration d'une éventuelle deuxième phase.

Ce rapport constitue le dernier livrable de l'évaluation et a pour objectif de présenter les réponses aux questions d'évaluation (QE) portant sur l'évaluation finale du projet BeniBiz.

Benibiz (en bref)

Le projet BeniBiz, mis en œuvre par Technoserve (TNS) et BOP Inc., et cofinancé par l'Ambassade des Pays-Bas et le Bureau de la Coopération Suisse au Benin, vise renforcer les opportunités économiques d'entrepreneurs, notamment celles des jeunes et des femmes, sélectionnés dans l'ensemble du Bénin. L'objectif du projet est d'accélérer la croissance des entreprises formelles et/ou informelles, ce qui contribuera à la réduction du chômage des jeunes, au renforcement de l'autonomie économique des femmes en tant que propriétaires, employées ou fournisseurs. L'impact espéré est que ces opportunités économiques renforcées puissent entrainer une augmentation de l'apport alimentaire nutritionnel via l'augmentation des dépenses de consommation des ménages en produits nutritionnels - contribuant finalement à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire. En plus de viser des résultats au niveau des entreprises, des entrepreneurs en tant que personnes, BeniBiz cherche également à développer le tissu économique local et renforcer l'écosystème de l'entreprenariat au Bénin.

Afin d'atteindre les impacts attendus, BeniBiz adopte une approche « économique » plutôt que d'une approche « filière ». En parallèle, le projet met en place un coaching personnel et régulier à disposition des entrepreneurs, en plus de formations transversales en gestion et de formations techniques, avec une possibilité d'accès à un financement. L'accent est mis sur l'importance de la dimension du genre, qui est abordé de façon pratique en mixant les hommes et les femmes lors des formations tout en s'assurant que les conditions pour assister à ces formations soient équitables.

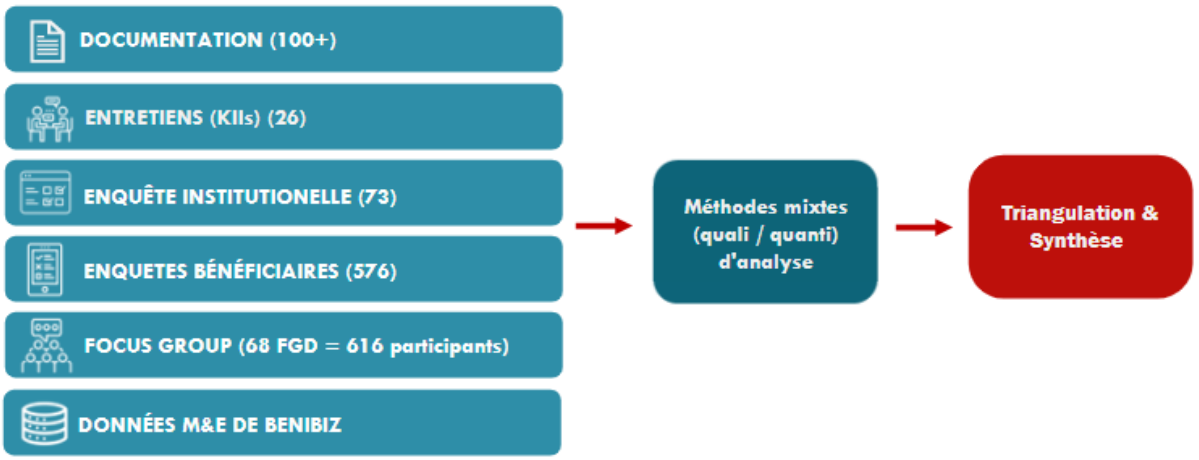
Les entrepreneurs soutenus par BeniBiz sont organisés par Tracks : (i) Track 1 : 2250 jeunes entrepreneurs, (ii) Track 2 : 697 petites et moyennes entreprises, (iii) Track 3 : réseau de proximité de 140 femmes agents commerciaux de produits nutritionnels appelés NutriBiz pour distribuer des produits de base et nutritionnels aux populations de la base de la pyramide, et (iv) Track 0 : 2018 jeunes déscolarisés, sous-employés ou chômeurs ayant une activité génératrice de revenus.

Approche Méthodologique

Une approche d'évaluation mixte rigoureuse a été mise en œuvre, utilisant plusieurs sources de données et mêlant différents outils de collecte et d'analyse, quantitatifs et qualitatifs. Les informations recueillies ont été triangulées pour fournir des réponses nuancées et argumentées.

Premièrement, des données quantitatives ont été collectés afin de quantifier la magnitude des effets du projet sur divers résultats ainsi que les effets durables au niveau des bénéficiaires pour certains indicateurs. Ces données ont été collectées sur un échantillon précis de bénéficiaires (Track 1 et Track 2) et un échantillon du groupe de contrôle (GC). En plus, une enquête institutionnelle a été réalisée afin d'obtenir des informations au niveau de l'écosystème entrepreneurial.

Deuxièmement, des données qualitatives ont été collectés via des entretiens individuelles et des focus groups afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents aux changements. Ces données ont permis d'informer les dynamiques et les mécanismes de changement et de nuancer, compléter et trianguler les données quantitatives recueillies et aussi d'apprécier les effets du projet au niveau de l'écosystème.



La triangulation de l'ensemble de ces différentes sources de données, ainsi que les données de suivi du projet et de nombreux échanges avec l'équipe de Technoserve et BOP Inc., ont permis de mettre en évidence les effets du projet de la manière la plus objective et nuancée possible, à la lumière du contexte local et en lien avec les actions réalisées sur le terrain.

Le rapport final répond aux QE reprises dans les TdR, structurées selon les thèmes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.

Conclusions

Pour une série d'indicateurs, les constats de cette évaluation corroborent bien souvent les tendances présentées dans les rapports annuels de BeniBiz. Cependant, l'approche méthodologique utilisée dans cette évaluation (quasi-expérimentale et qualitative) permet de quantifier et de démontrer avec précision les changements auxquels BeniBiz a contribué.

Pertinence

Le projet est aligné avec les politiques nationales du Bénin au niveau de son approche et de ses objectifs. Bien qu'une approche filière soit fréquemment utilisée au Bénin, l'approche économique transversale de BeniBiz et ses activités (formations, coaching, CBT) encouragent la formalisation et l'amélioration des pratiques managériales au niveau des Micros Petites et Moyennes Entreprises (MPME). BeniBiz s'inscrit donc tout à fait dans le cadre juridique, institutionnel et financier de soutien de l'Etat et des collectivités territoriales - notamment la loi n° 2020-03 sur la promotion et le développement des MPME et la création de l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME) – et répond à la cible prioritaire # 8.3 de l'ODD 8 liée à la promotion de l'entrepreneuriat et de la créativité stimulant la croissance des MPME.

Le projet est également aligné avec le gouvernement béninois en termes de profils de bénéficiaires visés. Les objectifs de BeniBiz, visant à améliorer les performances économiques des jeunes et des femmes entrepreneures, sont alignés avec la volonté du gouvernement béninois. Celui-ci a exprimé la volonté de prioriser l'ODD 5 portant sur l'égalité entre les sexes, notamment la participation des femmes dans la vie économique (# 5.5), et l'objectif d'offrir de « meilleures opportunités de création de richesse et d'emplois décents pour les populations », ciblant les jeunes et les femmes et leur prépondérance dans le secteur informel, notamment à travers la PNE 2020-2025.

Le projet dispose d'un ancrage institutionnel au niveau national dans une perspective de durabilité. Le comité de pilotage du projet est composé de représentants du gouvernement du Bénin à travers trois ministères : le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ; le Ministère de l'Economie et des Finances ; et le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi. Par ailleurs, le Comité est élargi aux institutions de financement avec la représentation de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers. **Cependant, un ancrage au niveau décentralisé, via les mairies et les ATDA, n'est pas encore établi.**

Le projet est pertinent au regard de l'un des déterminants majeurs de la croissance de l'entrepreneur : le renforcement des compétences managériales par la formation et le coaching. La faiblesse des capacités managériales des entrepreneurs reste une contrainte fondamentale au développement de l'entreprenariat au Bénin et les bénéficiaires ont manifesté une haute satisfaction pour le contenu du projet. Cependant, la généralisation des contenus des formations et du coaching sous l'hypothèse des besoins communs des bénéficiaires est apparue parfois inefficace pour adresser des questions spécifiques en fonction du secteur d'activité, des localités, du niveau d'éducation (alphabétisé ou non), du genre, etc. Par ailleurs, l'appui supplémentaire -Aftercare- consistant en un coaching personnalisé additionnel et, le cas échéant, en des formations techniques spécifiques a été également jugé comme pertinent, par les entrepreneurs les plus motivés, qui y ont

eu accès.

L'appui de BeniBiz pour faciliter l'accès au financement, à travers (i) le financement propre, (ii) l'accompagnement à l'introduction des demandes de financement, et (iii) l'obtention de fonds BeniBiz, répond à une réelle demande des entrepreneurs au Bénin. Les renforcements des compétences par rapport à l'auto-financement, à la connaissance des mécanismes de financement et à la préparation de dossiers recevables auprès d'institutions financières se sont révélés tout à fait adaptés au public cible. Cependant, le mécanisme d'intermédiation financière mis en place avec le Matching Grant n'a pas bien fonctionné du fait de la non-coopération des institutions financières partenaires mais aussi dû à l'inadaptabilité des profils des entrepreneurs BeniBiz aux conditions de financement bancaire. Finalement, le mécanisme de sélection pour bénéficier du « Cash Reward » s'est révélé incitatif pour engager les entrepreneurs sur la voie de l'excellence.

Le fonds COVID-19 (CBT) octroyé s'est montré pertinent pour soutenir les entrepreneurs qui ont, grâce à ce fonds, moins souffert de la crise, même si, dans l'ensemble, tous ont maintenu une activité rentable.

Efficacité

BeniBiz a contribué de manière significative à l'augmentation des ventes et des chiffres d'affaires (CA) réels des entrepreneurs soutenus par le projet : en moyenne des CAs annuels pour les jeunes micro-entrepreneurs du Track 1 ont presque triplé, et ceux des PME du Track 2 ont doublé. L'approche méthodologique mixte utilisée permet d'attribuer cette augmentation principalement à l'appui reçus de BeniBiz. Le projet a donc largement atteint et dépassé son objectif d'augmenter de 30% le CA annuel moyen des entreprises.

En outre, le projet a contribué à augmenter le développement des activités, notamment par une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi. Les investissements pour le développement des entreprises ont augmenté grâce au projet, en particulier via un mécanisme d'auto-financement. Par ailleurs, le nombre d'employés à temps plein des entreprises bénéficiaires a, grâce à BeniBiz, augmenté en moyenne, de 2 employés pour le Track 1 et de 2,8 employés pour le Track 2.

BeniBiz a contribué à la formalisation d'un nombre important d'entreprises (+ 77,1 % pour le Track 1 et +22,2 % pour le Track 2) via une meilleure connaissance du processus de formalisation et des avantages qui y sont liés. Malgré les gains de productivité et d'opportunités liés à la formalisation, celle-ci reste un défi en raison de certaines contraintes réelles et/ou projetées : la réticence à payer des impôts et le processus administratif perçu comme lourd et complexe.

Grâce à BeniBiz, les bénéficiaires adoptent des pratiques de gestion de l'entreprise de façon plus systématique et avec plus de rigueur, en particulier celles concernant la comptabilité et la gestion des affaires. Presque tous les bénéficiaires (plus de 90 %) de notre échantillon (Tracks 0, 1 et 2) déclarent appliquer la majeure partie des pratiques enseignées et avoir appris à mieux les utiliser (soit une augmentation de 100 % pour le Track 1 et 46,7 % pour le Track 2). Le projet a donc largement atteint son objectif d'encourager l'adoption d'au moins trois pratiques supplémentaires.

L'accès au financement reste perçu comme un défi considérable, voire un frein pour développer une activité entrepreneuriale, tant par une majorité de bénéficiaires (et ce, dans tous les Tracks) que

par les acteurs institutionnels. Cependant, on constate que la majorité des bénéficiaires obtiennent une croissance de CA importante, même sans financement. Dès lors, le renforcement de capacité fourni par BeniBiz n'a pas suffi à dépasser les croyances limitantes liées à ce défi.

Grâce à BeniBiz, les bénéficiaires ont une meilleure connaissance des mécanismes de financement. Cependant, on n'observe qu'une légère augmentation des demandes de financement et très peu de financement effectivement octroyé. Bien que le financement ne soit pas un frein insurmontable au développement de l'entrepreneuriat, il le devient à partir d'un seuil de développement de l'entreprise. Il est donc interpellant de constater que dans l'ensemble, les entrepreneurs performants introduisent peu de demandes. Ces derniers doutent encore de leurs compétences ou estiment ne pas encore avoir acquis suffisamment de compétences pour élaborer des dossiers recevables auprès des institutions financières.

Les effets mentionnés ci-dessus sont de plus grande ampleur pour les entrepreneurs ayant bénéficié de l'Aftercare. L'appui Aftercare fournit également un meilleur niveau de retour sur investissement que le Care, comme décrit dans la section suivante. Néanmoins, comme ce sont les entrepreneurs les plus assidus, motivés et performants qui sont sélectionnés pour l'Aftercare, il est difficile de distinguer l'effet de l'Aftercare, des compétences et du potentiel des entrepreneurs. En outre, l'Aftercare varie selon le secteur d'activités considéré. Le système M&E de BeniBIz, ni les données collectées sur l'échantillon de bénéficiaires pour cette étude ne permettent d'estimer avec précision la valeur ajoutée liée à l'Aftercare.

Les mesures de financement proposés par BeniBiz, telles que le « matching grant et « cash reward », pourraient être associées à de meilleurs indicateurs de performance mais notre échantillon est trop petit pour pouvoir l'affirmer. Cependant, le même biais de sélection identifié pour l'Aftercare, lié à la sélection des entrepreneurs les plus performants est également observé. Il est donc compliqué de distinguer l'effet de ces financements, des caractéristiques de l'entrepreneur.

BéniBiz a contribué à une plus grande autonomisation des femmes dans tous les Tracks. Néanmoins, certains indicateurs de performance des femmes sont de moindre ampleur que pour les hommes (dans les Tracks 1 et 2). Les femmes bénéficiaires contribuent plus aux dépenses du ménage, ont une plus grande capacité à améliorer leurs conditions de vie, et sont plus respectées dans leur cercle familial et communautaire. Cependant, pour des indicateurs tels que le CA en Track 2, le taux de formalisation, et la création d'emploi, les femmes entrepreneures restent légèrement moins performantes que les hommes. En outre, certaines femmes, en particulier du Track 2, ont manifesté le besoin d'un coaching spécifique pour mieux gérer leur équilibre famille-travail (« work-life balance »).

Le fonds COVID-19 a permis de limiter les effets négatifs de la crise et même de générer certaines opportunités pour les entreprises soutenues par ce fonds, contrairement aux non-bénéficiaires. Même si la pandémie de COVID-19 fut une épreuve, le soutien supplémentaire apporté par BeniBiz aux cohortes bénéficiaires de ce fond (don la cohorte 5 dans notre échantillon) leur a permis d'acheter des facteurs de production et, pour certains d'entre eux, d'augmenter leurs ventes (le CA de la cohorte 5, ayant bénéficier du CBT a augmenté de 157% en moyenne comparé à une augmentation de 97 % pour la cohorte 2, n'ayant pas bénéficié du CBT).

Efficience

Le niveau global d'efficience du projet, estimé par une analyse du retour sur investissement (ROI), est élevé et largement supérieur à l'objectif espéré. L'analyse du ROI a été réalisée en utilisant les données de l'évolution du CA et de la création d'emploi, mis en relation avec les coûts globaux du projet pour les Tracks 1 et 2. Les données liées aux revenus ou profits des bénéficiaires n'étaient pas disponibles, ni aisément calculables, pour calculer le ROI tel que souvent fait dans la littérature.

Le ROI utilisant le CA[1] est largement positif – 375% pour T1 et 336% pour T2. Cela signifie qu'avec un budget d'environ 7 millions d'Euros (pour les Tracks 1 & 2 sur cinq ans), le projet a généré un CA additionnel annuel d'environ 30 millions d'Euros sur l'ensemble des bénéficiaires. En d'autres mots, avec un revenu équivalent à 23% du CA, le retour sur investissement serait atteint en une année. Ceci est un résultat cohérent au regard de la littérature. En effet, pour un revenu équivalent à 26% du CA, des projets comparables mettent en moyenne entre un an et un an et demi pour couvrir leurs coûts[2].

Le ROI calculé est, d'une part, surestimé vu qu'il se base sur le CA additionnel et non sur les revenus additionnels générés, ou encore parce qu'il ne tient compte que des Tracks 1 et 2, vraisemblablement les plus performants. D'autre part, il est aussi vraisemblablement sous-estimé. En effet, il se limite à des données financières, sans considérer les progrès sur toute une série d'indicateurs d'autonomisation (voir la section efficacité) et de dynamique de rayonnement (voir la section impact), qu'il serait intéressant d'inclure dans le calcul du retour sur investissement.

Le ROI utilisant la création d'emploi est estimé par le coût moyen d'un emploi à temps plein additionnel créé[3] – 744 Euros pour T1 et 1744 Euros pour T2[4]. Plus ce coût moyen est bas, plus le projet est efficient car il peut créer plus d'emplois pour un budget donné. **Cela signifie qu'avec un budget d'environ 7 millions d'Euros** (pour les Tracks 1 & 2 sur cinq ans), **le projet a généré environ 6.450 emplois temps plein additionnels.** Notons que des emplois à temps partiel et saisonniers sont aussi créés, et également que le projet génère directement de l'emploi : la majorité des coûts directs des Tracks 1 et 2 sont des dépenses de personnel, notamment pour les Business Advisors (BAs).

Au cours de l'évaluation, des témoignages ont évoqués certaines inefficacités opérationnelles internes à BeniBiz qui pourraient être source d'inefficience : logistique des formations, contact avec les bénéficiaires, communication TNS bureau central et les bureaux TNS décentralisés, procédures de handover, etc.

L'efficience du projet, tant en termes de CA qu'en termes d'emploi, est plus élevée pour les bénéficiaires ayant reçu l'Aftercare. Bien que le coût de l'Aftercare soit plus élevé que celui du Care, le ROI sur CA reste plus élevé pour les bénéficiaires ayant reçu l'Aftercare. Cette différence est d'autant plus marquée pour le Track 2 où le ROI de l'Aftercare est estimé à près du triple du Care. Cependant, le contenu de l'Aftercare, et donc le coût qui lui est associé, peut varier selon le secteur

[1] Ce ROI est estimé par le CA additionnel moyen généré sur une année grâce au projet, divisé par les coûts directs et indirects. Plus ce ratio est élevé, plus le projet est efficient.

[2] https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28386/science.aan5329.pdf?sequence=1&isAllowed=y https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26243/WPS7993.pdf?sequence=5&isAllowed=y

[3] Le coût moyen d'un emploi additionnel est calculé en divisant le coût moyen par bénéficiaire par le nombre moyen d'emploi créés, pour chaque Track.

[4] Notons que le projet crée également des emplois saisonniers.

d'activités considéré. Nous ne disposons pas de ce niveau de précision pour tirer davantage de leçons sur les différents appuis Aftercare.

Dans le Track 2, le ROI lié au CA des hommes est plus élevé que celui des femmes, tandis que le ROI lié au CA des femmes est plus élevé dans le Track 1. Les mécanismes menant à ces différences restent à être explorés et pourraient être liés, soit à l'ampleur des activités (mesurées par le CA) qui stagnent à un certain stade pour les femmes (pour T2), soit à des secteurs d'activités à plus forte valeur ajoutée pour les femmes (pour T1). **En termes de création d'emploi, les entreprises gérées par les hommes génèrent systématiquement plus d'emplois que les entreprises gérées par les femmes**.

Les données de CA ne sont pas disponibles pour estimer le ROI des Tracks 0 et 3. Cependant, les coûts liés au Track 3, et les indications sur les CA fournies par la documentation de Bop Inc permettent de supposer que le Track 3 serait moins efficient que les Tracks 1 et 2. Cependant, les informations disponibles pour le Track 0 ne permettent pas de conclure quant à l'efficience de ce Track.

Impact

L'impact tel que mentionné dans les QE touche le maintien des pratiques, les changements observés en termes de nutrition, d'autonomisation, de rayonnement, et également en termes d'impact au niveau institutionnel (qui sera abordé plus en détails dans la conclusion 4.6).

L'application des pratiques se maintient jusqu'en 2022, en particulier les pratiques de gestion comptable, gestion financière et gestion d'affaires, pour 90% des bénéficiaires de la cohorte 2. Les bénéficiaires jugent important de maintenir ces pratiques car elles amènent des résultats tangibles, en termes de performance et croissance de l'entreprise. Les pratiques le plus souvent maintenues sont la séparation des finances personnelles et professionnelles, le calcul du CA, l'analyse des clients, l'analyse des produits/services les plus performants, la planification et l'organisation du financement et des ventes à l'avance, le calcul des bénéfices et des coûts.

Ces pratiques ont été maintenues même après la pandémie de COVID-19. Cela renforce leur pertinence même dans un contexte de changements importants dans l'environnement commercial, et le contexte socio-économique.

Le projet a contribué à une prise de conscience sur l'importance d'une bonne nutrition pour la santé en générale ainsi que pour le développement des enfants, en particulier pour les bénéficiaires ayant des activités dans l'agro-business. Les bénéficiaires d'autres secteurs d'activité déclarent également être sensibilisé à une meilleure santé nutritionnelle.

Pour les bénéficiaires du Track 3, les innovations logistiques et le mode de marketing pour les produits NutriBiz ont permis à plus de consommateur d'y avoir accès, et ont aussi stimulé la demande pour ce type de produits. La mise en place d'un « hub » qui facilite la négociation avec les différents fournisseurs et achemine les produits plus près des agentes NutriBiz a réduit leurs coûts logistiques et amélioré l'accessibilité des produits nutritionnels. L'accessibilité des produits a été améliorée grâce à un réseau de distribution permettant de couvrir la clientèle immédiate. Les stratégies de vente élaborées avec l'appui de BeniBiz ont permis d'augmenter la demande de certains produits malgré leur prix.

Le projet a contribué à des effets positifs sur le niveau de richesse des ménages permettant à 36%

bénéficiaires additionnels de mieux faire face à des dépenses imprévues depuis la fin du projet. Le projet a également contribué à leur équilibre vie professionnelle-vie de famille, à l'amélioration des relations sociales et communautaires, et à une plus grande motivation et confiance en soi pour les bénéficiaires. L'ensemble des bénéficiaires partagent que l'application de meilleures pratiques de gestion leur a permis d'atteindre des résultats dans la sphère économique mais également au niveau personnel.

En outre, l'expérience de BeniBiz est inclusive et permet de mettre en avant la portée des services d'accompagnement chez les non scolarisés comme en témoignent les résultats.

Il existe une dynamique de rayonnement du projet. Un grand nombre de bénéficiaires partagent leurs connaissances au sein et en dehors de leur cercle professionnel, ce qui entraine un impact additionnel au-delà des bénéficiaires directs. Ce partage des connaissances et d'expériences avec d'autres acteurs du système entrepreneurial contribue à faire évoluer les pratiques des non-bénéficiaires, et contribue donc aussi certainement améliorer leur performance. Une autre dynamique prometteuse enclenchée est celle de partenariats et de synergies entre entrepreneurs BeniBiz.

Sur le plan de l'écosystème entrepreneurial, BeniBiz propose un changement de paradigme par le développement d'une culture entrepreneuriale durable (fidélisation de la clientèle, création de réseaux, coopératives, etc.) par opposition à l'entrepreneuriat de nécessité et de subsistance dominant. Le projet BeniBiz apporte un éclairage sur l'importance de l'approche économique et l'importance des appuis non financiers dont le coaching. Les synergies avec les acteurs institutionnels sont relativement limitées en termes de partage d'expériences, l'appropriation des acquis du projet dans une perspective de politique holistique de l'entrepreneuriat n'est donc pas encore observée.

Sur le plan de l'économie locale, la formalisation d'un nombre d'entreprises, mais aussi l'accroissement des ventes, des CA, des revenus et donc du pouvoir d'achat contribuent renforcer le tissu économique local, et à augmenter les recettes fiscales locales. La création d'emplois permanents et occasionnels dans les entreprises permet de limiter le chômage et, dans une certaine mesure, l'exode rural. Ces effets au niveau de l'économie locale sont à mettre en perspective avec les spécificités du marché locale, ils sont donc vraisemblablement différents selon les zones géographiques.

Durabilité

Les effets du projet sont durables au niveau de la performance et du développement des entreprises sur les court et moyen termes. Les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à reporter des hausses de performance après la fin du projet, démontrant une contribution de BeniBiz à la pérennité des effets positifs au niveau du CA des entreprises, même deux à trois ans après la fin du projet. Les bénéficiaires continuent à développer et à professionnaliser leurs activités après la fin du projet, notamment à travers d'une formalisation croissante, une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi. Notons que les effets positifs décrits ci-dessus sont maintenus après la pandémie de COVID-19 ce qui semble démontrer la résilience des bénéficiaires, et la durabilité des effets du projet.

Après une augmentation significative du CA entre le début de la formation BeniBiz et la fin de celle-ci, le niveau atteint de CA se maintient, voire augmente encore légèrement dans les années qui

suivent. Lorsque l'on examine l'évolution du CA d'un sous-échantillon de la cohorte 2, le CA moyen des bénéficiaires a encore augmenté depuis la fin de leur cycle de formation. Cet effet continu de croissance semble être tiré par les entreprises les plus performantes. En effet, sans ces extrêmes, le CA semble stagné au niveau de la fin des formations ou augmente dans une faible mesure.

La durabilité des effets en termes de dynamiques de rayonnement et de partenariat entre entrepreneurs BeniBiz, sont plus importants lorsque les bénéficiaires reçoivent un soutien de leur BA au-delà de leur cycle de formation. Selon les informations collectées via les groupes de discussion, la durabilité des effets serait encore renforcée pour un plus grand nombre d'entreprises si elles recevaient un soutien léger au-delà de leur cycle de formation. Les bénéficiaires ont exprimé leur intérêt pour la mise en place d'un soutien ponctuel au-delà de leur cycle de formation, mais aussi d'une plateforme, où des informations pertinentes et fiables sur, entre autres, les processus de financement et de formalisation, seraient accessibles facilement. Selon les répondants, cet appui ponctuel au-delà du cycle de BeniBiz leur permettrait de pérenniser les acquis en termes de développement de l'entreprise, de processus de formalisation, de création d'un réseau professionnel, de la consolidation des groupes d'épargne et de crédit, etc.

Pour une majorité des bénéficiaires, l'accès au financement représente encore, à leurs yeux, le défi majeur pour être capables de développer leurs activités. Ce constat limite les opportunités perçues par les entrepreneurs, et donc la durabilité des effets. En effet, ces derniers ont tendance à se décourager et/ou à « s'auto-exclure » d'introduire des dossiers de financement, malgré leur motivation et leurs compétences. Si l'accès au financement continue à être perçu comme un obstacle infranchissable, les changements de comportements opérés par BeniBiz pourraient s'amenuiser et disparaitre au fil du temps.

Effets au niveau institutionnel

Les acteurs du secteur institutionnel déclarent que l'approche BeniBiz a généré une prise de conscience pour leurs organisations à trois niveaux : (i) l'intérêt de l'approche économique par rapport à l'approche filière comme une façon intéressante de soutenir et développer l'entreprise au Bénin ; (ii) l'importance du coaching pour le développement des entreprises ; (iii) le financement direct comme n'étant pas le seul facteur déterminant pour réussir.

Cependant, les effets du projet au niveau institutionnel sont encore peu visibles, tant au niveau national qu'au niveau décentralisé. De même, l'émergence d'une dynamique institutionnelle et sectorielle au sein de l'écosystème entrepreneurial, telle qu'un partenariat avec des fédérations et associations, bien qu'amorcée est encore peu aboutie. En outre les synergies avec d'autres projets mériteraient d'être renforcées, en dehors de la synergie avec le ProCiva.

Malgré la pertinence de prévoir un ancrage au niveau national via le comité de pilotage du projet, la stratégie de communication actuelle de BeniBiz n'obtient pas les résultats attendus. En effet, ces institutions ne comprennent pas encore ce que fait réellement BeniBiz, tant sur leur approche économique, que sur leurs résultats et défis. Ce qui limite les effets de BeniBiz au sein de l'écosystème entrepreneurial. Bien que les acteurs reconnaissent les efforts de communication de BeniBiz, celle-ci ne semble pas être efficace pour générer les effets espérés au niveau institutionnel. Du côté des ministères, ils reconnaissent leurs manquements en

communication entre et au sein des ministères. Les informations, bien que données par BeniBiz, ne sont pas forcément relayées au-delà du point focal. L'émergence d'une dynamique au niveau sectoriel est donc compromise. Par ailleurs, certains profils sélectionnés comme points relais au sein des ministères ne semblent pas toujours adéquats, au niveau de leur connaissance tant de l'écosystème entrepreneurial, que de leur rôle stratégique dans ce projet.

Bien que des activités d'information ont été organisées avec les acteurs décentralisées en début de projet, l'ancrage de BeniBiz au niveau décentralisé reste timide et n'a pas généré des synergies durables avec les autorités locales. Ce constat n'est pas étonnant vu le peu de moyens déployés pour enclencher une telle dynamique. Selon les acteurs interrogés, il aurait été opportun d'organiser des activités de communication avec les personnes liées à l'entrepreneuriat et à certains secteurs d'activités dans les institutions, telles les mairies et les ATDA, à des moments stratégiques, par exemple lors de la restitution de l'évaluation à mi-parcours.

Les aspects méthodologiques

L'approche méthodologique développée pour cette évaluation finale permet de mesurer les effets de BeniBiz, en précisant sa valeur ajoutée par rapport à des entreprises non-soutenues. Bien que les données baseline n'aient pas pu être utilisées (par manque de fiabilité), une situation de référence a été reconstruite et un groupe de contrôle identifié afin de mesurer au mieux les résultats de BeniBiz. Cette méthodologie mixte rigoureuse mise en place pour cette évaluation, les standards d'exigences sont posés pour mesurer les effets du prochain projet.

Différents bureaux d'étude ont réalisé les différentes phases d'évaluation du projet (baseline-midterm-endline) en suivant des méthodologies chaque fois différente. Ce processus fragmenté a généré des inefficiences en termes de collecte de données et des opportunités manquées en termes d'apprentissage.

Le système M&E actuel de BeniBiz collecte déjà une série d'informations pertinentes concernant les bénéficiaires. Cependant, la structure des données collectées ne repose pas sur une théorie du changement détaillée. La quantité et le type de données collectées ne permettent donc pas un suivi rigoureux des résultats du projet concernant l'ensemble des impacts attendus. Il n'est pas encore lié à un mécanisme d'apprentissage permettant de recalibrer les interventions du projet au cours de son déploiement.

Recommandations

Recommandation 1 : Poursuivre l'approche BeniBiz avec quelques ajustements quant au type de soutien apporté aux entrepreneurs et entreprises au Bénin, et en redéfinissant le public cible en concertation avec les acteurs nationaux et les bailleurs.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz est pertinent, efficace, et efficient, avec un potentiel de durabilité. Ces résultats nous mènent à la recommandation principale de poursuivre le projet et l'approche BeniBiz. Cependant, les résultats suggèrent des éléments pouvant mener à l'amélioration du projet.

1.1 **Définir, en concertation avec les bailleurs et les priorités du gouvernement béninois, la population cible à privilégier afin d'optimiser les résultats potentiels avec les ressources attribuées au prochain projet.** Le projet actuel cible quatre groupes de bénéficiaires distincts (Tracks) avec de besoins spécifiques. BeniBiz contribue à des résultats positifs mais de magnitudes différentes pour chacun des groupes. Le prochain projet pourrait décider de garder cette diversité ou de se focaliser sur certaines catégories d'entrepreneurs. Les critères de choix (non-mutuellement exclusifs) pour déterminer la population cible peuvent être les suivants : les entrepreneurs les plus performants, les plus vulnérables, les plus avancés dans le développement de leur entreprise, les jeunes, les femmes, les zones enclavées, certains secteurs d'activités.

1.2 **Objectiver les critères de sélection des bénéficiaires, en particulier concernant la participation au projet, et l'accès à différents types d'appuis (Care ou Aftercare)** pour éviter une perception de sélection arbitraire. La présence et la participation active des entrepreneurs aux formations (déterminées par le BA) sont les critères de sélection en vigueur. Le statut de formalisation, le niveau de performance ou de vulnérabilité, ou encore la motivation des entrepreneurs sont des critères qui pourraient aussi être utilisés.

1.3 **Etendre l'Aftercare à un plus grand nombre de bénéficiaires, étant donné le niveau supérieur de performance des entrepreneurs ayant bénéficié de cet appui.** Cependant, le type d'Aftercare (formation technique, coaching individuel, développement personnel) doit être défini selon les profils et besoins des bénéficiaires. Notons que, dans la littérature, le coaching individuel et les formations en développement personnel contribuent fortement à dépasser les croyances limitantes, une étape importante pour le développement du secteur privé au Bénin.

1.4 **Envisager le paiement par les bénéficiaires de certaines sessions de formations ou de modules approfondis.** La remise en question de la gratuité actuelle des sessions est une option au dire d'une majorité de bénéficiaires qui seraient prêts à payer pour ce type de service. Le prix et le type de service payant restent à définir en évitant de créer des incitants pervers.

1.5 **Intégrer des modules de formations ou de coaching qui traitent spécifiquement des croyances limitantes (en termes de financement, de formalisation, et de genre) afin de garantir la durabilité des effets positifs du projet.** Quelques exemples concrets incluent : le renforcement des formations liées au financement permettant de dépasser la croyance que le financement externe est le premier élément nécessaire au développement de l'entreprise et la peur de déposer un

dossier de financement ; des modules de coaching pour les femmes atteignant un certain degré de professionnalisation pour trouver un équilibre vie professionnelle-privée ; accompagnement de procédures de formalisation, en particulier pour les femmes, sachant que ce statut est déterminant pour améliorer significativement la productivité.

1.6 **Prendre en compte l'optique des secteurs d'activités / des chaines de valeur dans l'approche BeniBiz.** Des secteurs prioritaires pourraient être sélectionnés, soit en alignement avec les secteurs prioritaires du Bénin, soit selon leur potentiel de rentabilité. En complément avec l'approche économique et transversale actuelle, cet aspect secteurs d'activités ou chaines de valeur pourrait être mis en œuvre à travers des partenariats établis en synergie avec d'autres projets.

Recommandation 2 : Offrir un appui léger au-delà du cycle BeniBiz, via la contribution de certains BAs/anciens bénéficiaires, et/ou via une plateforme en ligne, pour assurer la continuité des processus entamés par les bénéficiaires (formalisation, financement, mises aux normes, etc.) et ainsi, assurer une plus grande durabilité.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz a un potentiel de durabilité au-delà de la fin du cycle des formations et du coaching. Cependant, pour capitaliser sur ces résultats positifs et les pérenniser, nous recommandons la mise en place d'un système permettant de renseigner et soutenir les bénéficiaires au-delà de leur cycle de formation.

2.1 **Fournir des informations, via la contribution de certains BAs et/ou via une plateforme en ligne.** Ceci serait particulièrement utile au suivi des processus de certification, de mises aux normes, de formalisation, etc. entamés par les bénéficiaires lors de leurs formations BeniBiz, qui pourraient ne pas continuer une fois leur cycle terminé. La plateforme rassemblerait une série d'informations pertinentes pour l'ensemble de ces processus. En effet, les bénéficiaires ont mis en avant leur difficulté à trouver l'information fiable dont ils ont besoin.

2.2 **Assurer le maintien d'un réseau professionnel dynamique issu de l'expérience BeniBiz en stimulant des échanges entre bénéficiaires (toutes cohortes confondues), via la contribution de certains BAs et/ou d'anciens bénéficiaires.** Ceci permettra de maintenir la durabilité des effets positifs en capitalisant sur les partenariats, associations et potentielles synergies nées de rencontres pendant les activités du projet.

2.3 **Intégrer les aspects « filières ou chaines de valeur » au-delà de l'approche économique du projet en connectant les bénéficiaires avec des projets partenaires.** Les entrepreneurs opérant dans un secteur spécifique pourraient être dirigés vers des formations techniques adaptées à leurs besoins sectoriels spécifiques, en complément à BeniBiz.

Recommandation 3 : Améliorer la communication interne pour gagner en efficience, et externe pour stimuler des changements institutionnels.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz est efficace et efficient. Cependant, des gains d'efficacité au niveau institutionnel ainsi que des gains d'efficience pourraient être obtenus, en développant une stratégie de communication plus adéquate, tant en interne que vers l'extérieur.

1.1. **Améliorer la communication interne, entre les différentes équipes de mise en œuvre du projet et avec les bénéficiaires pour gagner en efficience.**

- **L'organisation des formations données par les BAs et/ou les partenaires de formations, ainsi que la coordination de ceux-ci avec les bénéficiaires sur le terrain peuvent être améliorée**. Préciser les procédures d'organisation et les rôles de chaque partie impliquée, et mieux communiquer sur ces procédures au sein des équipes, en particulier entre l'équipe centrale et les équipes décentralisées, et notamment en cas de handover entre des membres de l'équipe.

- **Annoncer encore plus clairement les règles et conditions de participation à plusieurs étapes du projet afin d'éviter tout malentendu ou de créer des attentes en termes de sélection.** Bien que ces règles soient déjà clairement établies et communiquées, certains bénéficiaires ont l'impression que la sélection est encore parfois/souvent faite à la discrétion des BAs (comme pour l'accès à l'Aftercare ou à des possibilités de financement). Objectiver ces critères de sélection par diverses sources d'information pourrait être une piste pour « innocenter » les BAs.

- **Valoriser et motiver les équipes de mise en œuvre, les institutions partenaires et les bénéficiaires en communiquant régulièrement sur les résultats du projet.** Communiquer de manière systématique sur les effets positifs, tels que les « success stories » et la dynamique de rayonnement donnerait encore plus de sens pour les personnes impliquées dans le projet. Communiquer également sur les difficultés liées au projet permet d'accroitre les opportunités de s'améliorer et d'utiliser l'intelligence collective pour trouver des solutions aux différents défis.

1.2. **Définir une réelle stratégie de communication vers les institutions partenaires pour développer/renforcer le volet institutionnel du projet.** Inclure les acteurs nationaux et décentralisés avec des approches de communication spécifiques et adaptées à chaque type d'acteur, aussi pour générer des synergies avec d'autres acteurs/programmes de l'écosystème entrepreneurial.

Recommandation 4 : Renforcer le volet institutionnel du projet tant au niveau national qu'au niveau décentralisé.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz pose les bases d'un ancrage institutionnel au niveau national. Cependant, pour garantir la durabilité et maximiser les effets positifs au niveau de l'écosystème entrepreneurial au Bénin, il est indispensable de revisiter l'ancrage institutionnel au niveau national, et de le développer/renforcer au niveau décentralisé.

4.1 **Au niveau national, encourager un processus de sélection pour les membres du CoPil sur base**

de critères pertinents afin d'attirer des profils adéquats. Prévoir un accompagnement de ces membres avec des rôle clairs pour chacun et des objectifs définis. Les éléments requis pour que les membres du Copil puissent remplir au mieux leur rôle sont les suivantes : intérêt pour le projet, capacité d'influence au niveau du dialogue politique, compétences à (ré)agir de façon efficace et rapide, aptitude en communication.

En outre, ces membres devraient être choisis au sein des ministères ou organismes suivants :

a. Le Ministère des PME et de l'emploi, représenté par l'ADPME spécifiquement ;
b. Le Ministère de l'Agriculture, représenté par le DPAF (direction de planification, administration et financière) ;
c. Le Ministère du Commerce et de l'industrie représenté par le DPAF ;
d. Le Ministère des affaires sociales, représenté par le FNM (Fond National de Microfinance) ;
e. Le secteur privé, via la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin ;
f. Les collectivités locales, via l'Association Nationale des Communes du Bénin.

Un mode d'interaction avec BeniBiz et entre ces différents membres du CoPil devrait être clairement défini (fréquence, objectifs des réunions, suivi des décisions, etc.) en s'assurant que les incitants soient placés au bon endroit pour chacune des institutions – afin d'assurer une mode efficace de fonctionnement dans cette coordination.

4.2 Au niveau décentralisé, étudier la possibilité de constituer un comité de gestion incluant les ATDA et les services de planification des mairies des communes concernées afin de renforcer les synergies locales, et le développement du tissu économique. La mise en place et la gestion d'un tel comité nécessiteront des ressources supplémentaires, afin de se donner les moyens de créer et renforcer les synergies avec d'autres projets de façon structurelle, en évitant la duplication d'efforts tout en agrandissant les opportunités de soutien pour les entrepreneurs béninois.

Recommandation 5 : Utiliser la théorie du changement comme base du système M&E et assurer un système plus efficace de gestion des données au niveau des bénéficiaires pour plus d'efficience en termes de suivi et d'évaluation, tout en saisissant les moments clés d'apprentissage.

Développer un système M&E répondant aux besoins de gestion du projet mais aussi aux besoins d'évaluation des changements engendrés au niveau des bénéficiaires est clé pour être en mesure d'apprendre tout au long du projet. Passer d'un système M&E à un système MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) avec des outils digitaux adaptés.

5.1 Développer une théorie du changement en distinguant les différents niveaux de résultats (output – outcome – impact), les liens de causalité entre eux, ainsi que les hypothèses associées à la chaine de résultats pour servir de base au système de M&E. Cette théorie du changement devrait être revue et éventuellement adaptée à fréquence régulière, au minimum à mi-parcours et en fin de parcours.

5.2 Sélectionner une série d'indicateurs en lien avec cette théorie du changement et les insérer dans le système M&E en intégrant l'approche d'évaluation d'impact. Ces indicateurs devront être collectés de façon rigoureuse et à fréquence régulière (baseline, midline et endline, au minimum) afin de tirer des leçons en cours de déploiement du programme et d'adapter les interventions/

la définition des groupes cibles, si nécessaire. Des données de type socio-économiques, en lien avec l'autonomisation des femmes, etc. pourraient, par exemple, compléter les informations déjà rassemblées dans le système actuel (au moins sur un échantillon représentatif).

5.3 **Le mode de collecte et la gestion des données pourraient gagner en efficience en utilisant des logiciels de collecte spécifique.** Pour collecter les données, nous suggérons l'utilisation de KoboToolbox, un outil open-source relativement facile à utiliser sur tablette ou smartphone qui permet d'extraire les données collectées, entre autres, sous format xls. Par ailleurs, encoder des données en partant d'un questionnaire évite des erreurs (fréquentes) d'encodage dans des fichiers type Excel.

5.4 **Définir la méthodologie d'évaluation rigoureuse en début du projet avec des objectifs clairs et des moyens adéquats pour être plus efficient en termes de suivi et d'évaluation du projet.** S'inscrire dans une logique de continuité pour la méthodologie d'évaluation du prochain projet BeniBiz avec une stratégie définie en baseline (avant le commencement du projet), intégrée et déroulée en trois étapes cohérentes et complémentaires : baseline, mi-parcours et endline. Le choix d'une seule équipe d'évaluation pour évaluer l'entièreté du cycle du prochain projet permettrait d'éviter de se retrouver en situation d'inefficience. L'approche d'évaluation rigoureuse et le système de suivi doivent être étroitement liés, et construits de façon participative pour assurer que ce système soit pertinent, fiable, agile et efficient, mais aussi en adéquation avec le contexte local. L'approche participative tant au niveau de la théorie du changement que du système M&E (ou MEAL) assure une meilleure appropriation par des différentes parties prenantes, tant sur le contenu du projet que sur les objectifs à atteindre.

5.5 **Finalement, afin d'accroitre l'apprentissage, le système M&E pourrait inclure des indicateurs permettant de mesurer la dynamique de rayonnement, ainsi que la durabilité des effets.** En concertation avec les bailleurs et les acteurs institutionnels, d'autres domaines d'impact pourraient recevoir une attention particulière, en particulier des effets qui ont un grand potentiel d'apprentissage pour le secteur.

Royaume des Pays-Bas

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

TechnoServe BÉNIN

Evaluation finale
Projet Benin Business (BeniBiz)

BeniBiz

Rapport final

Volume I

Juin 2022



ADE
Evidence for better policy

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation tient à remercier sincèrement l'équipe TNS Bénin pour leur intérêt et leur support tout au long de l'évaluation finale du projet BeniBiz. Leur mode de communication franc et constructif a été fortement apprécié. Nous tenons également à remercier les partenaires du programme et les bailleurs, qui ont montré un vif intérêt et se sont mobilisés pour rendre cette étude faisable sur le terrain. Les enquêteurs et enquêtrices ont effectué un travail exemplaire sur le terrain, nous les remercions chaleureusement pour leur professionnalisme. Nos mercis vont aussi à l'ensemble des personnes interrogées durant cette évaluation, merci pour le temps consacré à répondre à nos questions. Enfin, nous remercions l'équipe d'évaluation, en particulier les collègues béninois, Alain Babatoundé pour son travail de qualité et sa disponibilité, Ben-Vital Kpanou et Crésus Odjo Zossou pour leur engagement lors de la préparation et de la collecte de données sur le terrain.

Table des matières

1. Introduction 1
   1.1. Objectifs de l'évaluation 1
   1.2. BeniBiz en bref 1
2. Méthodologie 3
   2.1. Approche méthodologique générale 3
   2.2. Echantillonnage 3
      Tracks 1 & 2 4
      Track 0 6
      Track 3 6
   2.3. Outils de collecte et d'analyse 6
      Analyse institutionnelle 7
      Analyse au niveau des bénéficiaires BeniBiz 7
   2.4. Limites 9
3. Réponses aux Questions d'Évaluation 11
   3.1. Pertinence 11
      QE 1 – Cohérence avec les politiques nationales 11
      QE 2 – Pertinence du projet BeniBiz 13
   3.2. Efficacité 16
      QE 3 – Effets directs et indirects sur la performance des entreprises 16
      QE 4 – Facteurs internes et externes 23
      QE 5 – Autonomisation économique des femmes 29
      QE 6 – Résultats indirects 32
   3.3. Efficience 35
      QE 7 – Utilisation des ressources 35
      QE 8 – Comparaison du retour sur investissement 41
      QE 9 – Augmentation de l'efficience 42
   3.4. Impact 43
      QE 10 – Changement de comportement des entrepreneurs 43
      QE 11 – Effets directs et indirects sur l'économie 46
      QE 12 – Accessibilité physique des produits (Track 3) 49
      QE 13 – Connaissances des consommateurs (Track 3) 50
   3.5. Durabilité 52
      QE 14 – Effets positifs durables au niveau des entrepreneurs 52
      QE 15 – Effets positifs durables au niveau de l'écosystème entrepreneurial 55
      QE 16 – Obstacles à la durabilité 59
      QE 17 – Appropriation des résultats par les acteurs nationaux 63
      QE 18 – Synergies avec d'autres projets 64

4. Conclusions _____66
4.1. Pertinence _____66
4.2. Efficacité _____67
4.3. Efficience _____68
4.4. Impact _____70
4.5. Durabilité _____70
4.6. Effets au niveau institutionnel _____71
4.7. Les aspects méthodologiques _____72
5. Recommandations _____74

Liste des Figures et des Tableaux

Figures

Figure 1 : Approche méthodologique générale 3
Figure 2: Répartition des bénéficiaires (Tracks 1 & 2) interrogés par département 5
Figure 3: Perception de l'alignement de BeniBiz avec les politiques et stratégies nationales 12
Figure 4: Evolution du CA avant et après BeniBiz (2022) 16
Figure 5 : Evolution des pratiques avant et après BeniBiz (en février 2022) - indicateurs normalisés (0-100) 19
Figure 6: Evolution des connaissances des financements et d'accès au financement avant et après BeniBiz 20
Figure 7: Evolution des indicateurs de développement des activités avant et après BeniBiz 22
Figure 8: Fréquence de l'importance des enjeux liés à l'entreprenariat 23
Figure 9: Evolution des indicateurs avant et après BeniBiz par Care ou Aftercare (Tracks 1 & 2)..... 24
Figure 10 : Appuis nécessaires pour le développement de l'entreprise 25
Figure 11: Raisons de ne pas avoir fait de demande de financement pour l'entreprise (plusieurs choix possibles) 26
Figure 12: Obtention de financements grâce à... (Plusieurs choix possibles) 26
Figure 13 : Evolution du CA avant et après BeniBiz pour les femmes (en février 2022) (Tracks 1 & 2) 29
Figure 14: Evolution de la contribution des femmes aux dépenses du ménage et de leurs capacités à améliorer les conditions de vie avant et après BeniBiz (Tracks 1 & 2) 30
Figure 15 : Chiffre d'affaires additionnel moyen par bénéficiaire (en €) (Track 1) 36
Figure 16 : Retour sur investissement basé sur le chiffre d'affaires (Track 1) 36
Figure 17 : Nombre d'emplois moyen crées/bénéficiaire (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) (Track 1) 37
Figure 18 : Coût moyen par emploi crée (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) (Track 1) 37
Figure 19 : Chiffre d'affaires additionel moyen/bénéficiaire (€) (Track 2) 38
Figure 20 : Retour sur investissement basé sur le chiffre d'affaires (Track 2) 38
Figure 21 : Nombre d'emplois moyen crées/bénéficiaire (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) 39
Figure 22 : Coût moyen par emploi créé (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) 39
Figure 23 : Coût moyen par bénéficiaire par année (Tracks 0, 1, 2, 3) 40
Figure 24 : Evolution des pratiques pour les cohortes 2 et 5 avant et après BeniBiz (en février 2022) – somme des pratiques (0 – 24) 43
Figure 25 : ...Evolution des pratiques pour les cohortes 2 et 5 avant et après BeniBiz (en février 2022) – indicateurs normalisés (0-100) 44
Figure 26 : Partage des connaissances acquises grâce à BeniBiz 48
Figure 27 : Collaboration avec d'autres entreprises et des fournisseurs 48
Figure 28 : Résultats enquête de satisfaction des consommateurs des produits NutriBiz 51
Figure 29 : Evolution des indicateurs de développement et de professionalisation avant et après BeniBiz (cohortes 2 et 5) 53

Figure 30 : Efficacité de la communication autour de BeniBiz pour permettre à d'autres acteurs de comprendre son approche économique et de l'adopter pour des projets à venir..... 56
Figure 31 : Spillovers générés par BeniBiz – collaboration avec d'autres (Tracks 1 & 2)..... 57
Figure 32 : Diffusion des connaissances acquises grâce à BeniBiz..... 58
Figure 33 : Fréquence de l'importance des enjeux liés à l'entrepreneuriat discutés lors de discussions de groupe (Track 1 & 2)..... 59
Figure 34 : Principaux freins à la formalisation des MPMEs..... 60
Figure 35 : Effets négatifs de l'année Covid pour les entreprises des répondants (choix multiple)..... 61
Figure 36 : Elements malheureux auxquels les répondants sont actuellement confrontés depuis l'année Covid (choix multiple)..... 62

Tableaux

Tableau 1 : Echantillon final des bénéficiaires..... 4
Tableau 2 : Projets de l'OIT..... 42

Liste des Annexes (Volume II) - only on request

Annexe 1 - Bibliography
Annexe 2 – Termes de référence
Annexe 3 – Matrice d'évaluation
Annexe 4 - Secteurs d'activité dans l'échantillon de bénéficiaires
Annexe 5 - Modèles théoriques pour guider l'analyse au niveau institutionnel
Annexe 6 - Mise en œuvre de la collecte des données sur le terrain
Annexe 7 - Méthode d'analyse quantitative
Annexe 8 - Comparaison entre le groupe bénéficiaire et le groupe de contrôle
Annexe 9 - Évolution des pratiques individuelles
Annexe 10 - Régression des déterminants du chiffre d'affaires
Annexe 11 - Méthodologie pour calculer le retour sur investissement
Annexe 12 – Figures et Tableaux
Annexe 13 – Durabilité du CA

Liste des Acronymes

AAER	Adopt-Adapt-Expand-Response Framework
ABMS	Association Béninoise pour le Marketing Social et la Communication pour la Santé
ACMA	Approche Communale du Marché Agricole au Bénin (IFDC)
ADE	Aide à la Décision Economique
ADEJ	Agence de Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes
ADPME	Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprise
AFD	Agence Française de Développement
ANPME	Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises
APBEF	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers
APIEx	Agence de Promotion des Investissements et des Exportations
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
BA	Business Advisor
BOP	BoP Innovation Center
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
CA	Chiffre d'affaires
CAN	Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition
CAPI-G	Computer-Assisted Personal Interviewing in a Group
CBT	Cash-Based Transfers
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CISAE	Comité d'Identification des Structures d'Appui et d'Encadrement des PME et PMI au Bénin
COM-B	Capability, Opportunity and Motivation Behavioral Model
CoPil	Comité de Pilotage
DDC	Bureau de la Coopération Suisse à Cotonou
DEFIA	Développement de l'Entreprenariat dans la Filière Ananas
DPAF	Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances
DPEE	Direction de la Promotion de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat
DPPME	Direction de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
EKN	Ambassade des Pays-Bas à Cotonou
ENABEL	Agence Belge de Développement
ESPOIR	Programme d'Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés
FerCaB	Fédération des Radios Communautaires et Assimilées du Bénin
FG	Focus Group
FGD	Focus Group Discussions
FNM	Fonds National de Microfinance
GC	Groupe de Contrôle
GI	Group Interview

GIZ	Agence Allemande de Développement
KII	Key Informant Interview
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MCA	Millennium Challenge Account
M&E	Monitoring and Evaluation
MEAL	Monitoring Evaluation Accountability and Learning
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MPME	Micros Petites et Moyennes Entreprises
MPMEPE	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
OCDE/CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
ODD	Objectif de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PDIEM	Projet de Développement des Infrastructures et Équipements Marchands
PEJ	Projet Emploi des Jeunes
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
ProDIJ	Projet D'Inclusion des Jeunes
ProCIVA	Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agro-Alimentaire au Bénin
PSM	Propensity Score Matching
QE	Question d'Évaluation
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
ROI	Retour Sur Investissement
SENS	SENS Solidarités Entreprises Nord-Sud
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SGM	Secrétaire Général du Ministère
SNV	Netherlands Development Organisation
SONEB	Société Nationale des Eaux du Bénin
TF	Titre Foncier
TNS	Technoserve
TP	Temps Plein
UAC/CVERI	Centre Autonome pour le Volontariat, l'Entreprenariat, la Recherche et les Innovations de l'Université d'Abomey-Calavi
UE	Union Européenne
USAID/MCC	United States Agency for International Development/ Millennium Challenge Corporation

1. Introduction

Ce rapport a pour objectif de présenter les réponses aux questions d'évaluation (QE) portant sur l'évaluation finale du projet BeniBiz. Après un bref rappel sur les objectifs de l'évaluation, et sur le projet BeniBiz, nous présentons brièvement l'approche méthodologique et les outils de collecte de données. La troisième section présente les réponses aux questions d'évaluation. La quatrième section présente les conclusions structurées selon les critères d'évaluation, auxquelles s'ajoutent une conclusion institutionnelle et une conclusion méthodologique. Enfin, la cinquième section expose les recommandations.

1.1. Objectifs de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation finale du projet Benin Business (BeniBiz) est d'évaluer les résultats du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité/viabilité – voir les Termes de Référence en Annexe 2. Les réponses aux questions d'évaluation (QE), structurées suivant chacune de ces thématiques, sont présentées à la section 3 de ce rapport.

Cette évaluation a lieu avant la fin du projet BeniBiz (mi 2022). C'est donc aussi l'opportunité de capitaliser sur les acquis, succès, et leçons apprises, et ainsi formuler des recommandations pour le prochain BeniBiz 2.0. Les QE portant sur les facteurs de durabilité, mais aussi sur les effets visibles ou attendus au niveau de l'écosystème entrepreneurial béninois sont clés dans l'élaboration d'une éventuelle deuxième phase.

Au cours de cette évaluation à l'agenda très serré, l'équipe d'évaluation ADE composée d'européens et de béninois a fait preuve d'une organisation efficace, d'une communication régulière au sein de l'équipe mais aussi avec le groupe de référence et avec les partenaires de mise en œuvre.

1.2. BeniBiz en bref

BeniBiz vise à renforcer les opportunités économiques d'entrepreneurs, notamment celles des jeunes et des femmes, sélectionnés dans l'ensemble du Bénin – à l'exception de Cotonou (département du Littoral). L'objectif est d'accélérer la croissance des entreprises formelles et/ou informelles, ce qui contribuera à la réduction du chômage des jeunes, au renforcement de l'autonomie économique des femmes en tant que propriétaires, employées ou fournisseurs. L'impact espéré est que ces opportunités économiques renforcées puissent entrainer une augmentation de l'apport alimentaire nutritionnel via l'augmentation des dépenses de consommation des ménages en produits nutritionnels - contribuant finalement à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire. En plus de viser des résultats au niveau des entreprises, des entrepreneurs en tant que personnes, BeniBiz cherche également à développer le tissu économique local et renforcer l'écosystème de l'entreprenariat au Bénin.

Par rapport à d'autres projets visant à renforcer l'entreprenariat au Bénin, BeniBiz comporte certaines spécificités, entre autres : (i) l'adoption d'une approche « économique » plutôt que d'une approche « filière », tout domaine d'activité est éligible (sauf le commerce classique : achat-revente) ; (ii) en plus de formations transversales en gestion et de formations techniques, un coaching personnel et régulier est mis à disposition des entrepreneurs ; (iii) bien que l'accès à un financement soit possible, il n'est pas automatique ; (iv) bien qu'insistant sur l'importance de la dimension du genre, il n'existe pas de module de formation spécifique sur ce thème, mais il est abordé de façon pratique en mixant les hommes et les femmes lors des formations tout en s'assurant que les conditions pour assister à ces formations soient équitables.

Les entrepreneurs soutenus par BeniBiz sont organisés par Tracks[1] :

- *Track 1 :* 2250 jeunes entrepreneurs - dont 54,6% de femmes, dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 1,2 million et 10 millions de francs CFA recrutés sur l'ensemble du territoire national à l'exception de Cotonou ;
- *Track 2 :* 697 petites et moyennes entreprises - dont 37,3% de femmes, dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 10 et 50 millions de francs CFA, recrutées sur l'ensemble du territoire national à l'exception de Cotonou ;
- *Track 3 :* un réseau de proximité de 140 femmes agents commerciaux de produits nutritionnels appelés NutriBiz pour distribuer des produits de base et nutritionnels aux populations de la base de la pyramide. Ces femmes NutriBiz ont été regroupées en deux cohortes mises en place dans neuf communes de trois départements du Bénin : le Zou (Bohicon, Cové, Zogbodomey), le Borgou (Parakou, N'dali, Tchaourou) et l'Ouémé (Porto-Novo, Akpro-Missérété, Avrankou).
- *Track 0 :* 2018 jeunes - dont 58,9% de femmes, déscolarisés, sous-employés ou chômeurs ayant une activité génératrice de revenus dont le chiffre d'affaires mensuel est compris entre 20 000 et 90 000 CFA. Les participants sont recrutés dans quatre départements (Alibori, Atacora, Borgou, Donga) et principalement dans les communes de Natitingou, Djougou, Malanville, Banikoara, Kandi, Nikki et Péréré.

BeniBiz est cofinancé par l'Ambassade des Pays-Bas (EKN, 7.740.171 Euro) et le Bureau de la Coopération suisse (DDC, 2.500.000 Euro) au Benin, respectivement dans le secteur « Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle » et dans le projet « Entreprenariats Stratégiques pour des Opportunités d'Investissements Renforcés » (ESPOIR). En juillet 2020 un appui financier d'urgence COVID a été ajouté au projet par la DDC (637,550 Euro), pour renforcer la résilience des entreprises bénéficiaires face à cette crise sanitaire. En décembre 2020, une extension financée par l'Ambassade des Pays-Bas (2.000.000 Euro) a été approuvée (Track 0), pour augmenter la résilience économique des jeunes vulnérables dans le Nord du Benin, plus susceptibles au risque de radicalisation.

Le projet BeniBiz, mis en œuvre par Technoserve (TNS) et BOP Inc, a démarré en 2017 et prendra fin en juin 2022. BeniBiz a un ancrage institutionnel avec la participation du MAEP, du MPMEPE et du MEF comme membres du Comité de Pilotage (CoPil).

[1] Les statistiques du nombre de personnes dans chaque Track sont tirées de la base de données M&E du projet et comprennent les statistiques des participants jusqu'à la cohorte 7 (sans compter la cohorte la plus récente qui a commencé début 2022).

2. Méthodologie

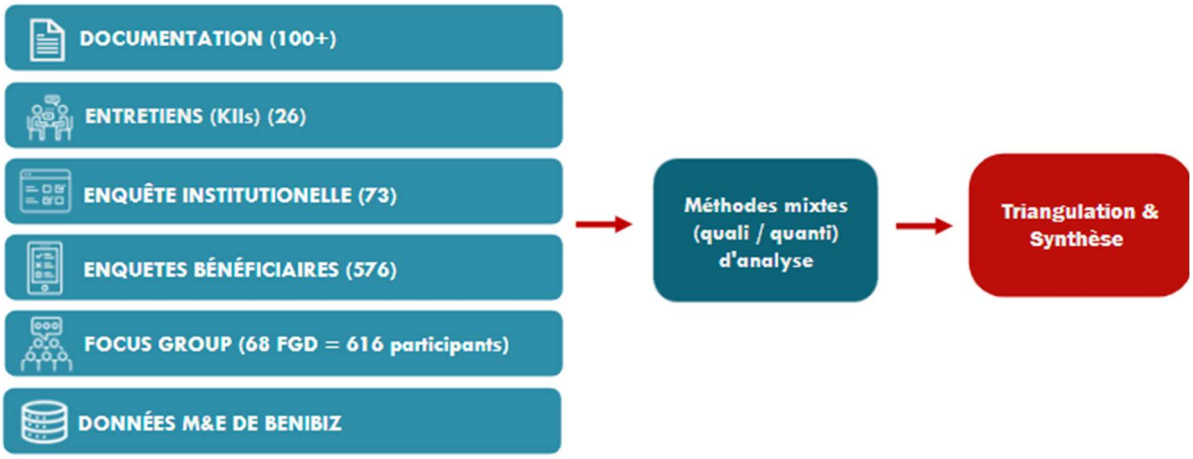
2.1. Approche méthodologique générale

Ce rapport final répond aux QE reprises dans les TdR, structurées selon les thèmes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité/viabilité. Ces QE ont été reprises dans une matrice d'évaluation qui précise les éventuelles sous-questions et en indiquant les indicateurs pertinents et sources d'information nécessaires pour y répondre (cf. Annexe 3).

La méthodologie repose sur une approche mixte utilisant plusieurs sources de données et mêlant différents outils quantitatifs et qualitatifs. Les informations recueillies sont triangulées pour fournir des réponses nuancées et argumentées.

Les outils quantitatifs permettent de quantifier la magnitude des effets du projet sur divers résultats ainsi que les effets durables au niveau des bénéficiaires pour certains indicateurs, notamment grâce à l'implication d'un groupe de contrôle (GC) et de la sélection d'un échantillon précis (cf. ci-dessous).

Les outils qualitatifs permettent de comprendre les mécanismes sous-jacents aux (non-) changements afin d'informer les dynamiques et les mécanismes de changement et de nuancer, compléter et trianguler les données quantitatives recueillies et aussi d'apprécier les effets du projet au niveau de l'écosystème.



Source : ADE

Figure 1 : Approche méthodologique générale

2.2. Echantillonnage

Notre échantillon final pour les Tracks 1 et 2 est composé de 482 participants répartis entre les différentes cohortes sur les 600 participants prévus au départ – cf. Tableau 1 ci-dessous. Notez que les participants du groupe de contrôle (cohorte 8) sont moins représentés pour le Track 2 dans notre échantillon, ce qui entraînera des conséquences au niveau de l'analyse contrefactuelle des résultats.

Les échantillons finaux des Tracks 3 et 0, pour lesquels il n'y a pas de cohorte de contrôle, atteignent l'objectif visé avec 40 et 94 participants respectivement.

	Track 1	Track 2	Track 3	Track 0
Bénéficiaires (C2&C5)	153	86	40	94
Femme %	52%	36%	100%	60%
Contrôle (C8)	185	58	Ø	Ø
Femme %	68%	33%	Ø	Ø
Total	**338**	**144**	**40**	**94**

Source : ADE

Tableau 1 : Echantillon final des bénéficiaires

Tracks 1 & 2

La stratégie d'échantillonnage suivie et décrite ci-dessous a été validée par le groupe de référence lors de la mission exploratoire et repose sur 3 critères :

1. Géographie : L'enquête s'est concentrée sur 7 départements qui couvrent les 4 Tracks du projet, où la majorité des entrepreneurs soutenus par le projet se trouvent, et pour lesquels une majorité de données M&E sont disponibles : Alibori, Atlantique, Borgou, Atacora, Donga, Ouémé, et Zou – voir la répartition des bénéficiaires à la Figure 2.

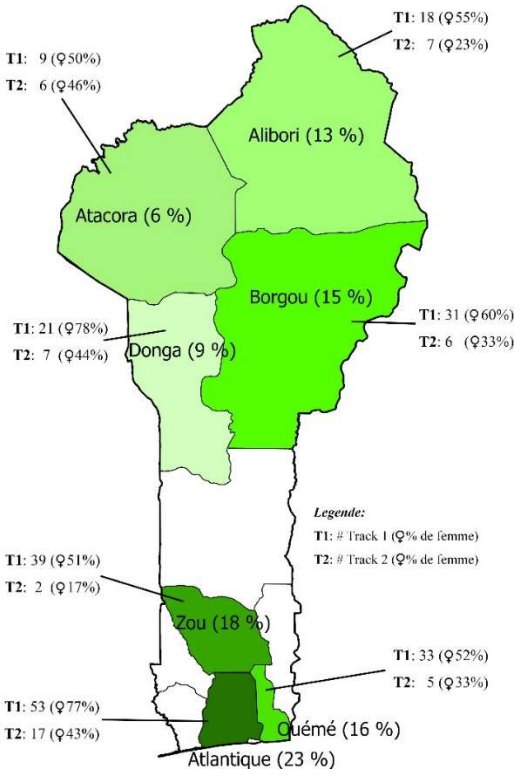
2. Cohorte :
   - ✓ La *cohorte 2* (C2) – cohorte du début mais pas la première pour éviter de considérer la cohorte pilote, pour étudier la durabilité des effets ; cohorte n'ayant pas reçu un cash-based transfer (CBT), pour la comparer à une cohorte ayant eu cet appui ; cohorte hors contexte Covid.
   - ✓ La *cohorte 5* (C5) – cohorte plus récente mais pas la dernière pour capter les effets à plus court terme ; cohorte ayant bénéficié d'un CBT ; cohorte en contexte Covid, les bénéficiaires et BeniBiz ont dû s'adapter aux mesures de restrictions liées au Covid (deuxième cohorte soutenue pendant la crise Covid, cela assure un certain rodage des services fournis par BeniBiz dans un contexte de Covid).
   - ✓ La *cohorte 8* (C8) – cohorte qui a commencé le projet en février 2022, comme groupe de contrôle[2].

3. Secteur d'activité : Nous avons sélectionné les 4 secteurs d'activités les plus fréquents (Agro-alimentaire, Artisanat, Agriculture/Elevage, et Hôtellerie/restauration) (cf. Figures 1 et 2 – Annexe 4). Notons que pour la C8 nous avons élargi à d'autres secteurs pour avoir une taille d'échantillon suffisant.

Par ailleurs outre l'aspect géographique et des secteurs d'activités, dans l'échantillon final, les critères suivants sont représentés – cf. Figure 2 ci-dessous :

[2] Notez qu'il existe une certaine probabilité pour que la cohorte 8 ait été "contaminée" par les cohortes précédentes, et qu'elle soit donc à un stade un peu plus avancé que les autres cohortes en début de cycle.

- Le genre
  - 60 % de femmes au sein du Track 1 ;
  - 35 % de femmes au sein du Track 2 ;
- L'âge
  - (Quasi) tous les bénéficiaires du Track 1 appartiennent à la catégorie de 35 ans ou moins (98%), ce qui correspond à un des critères de sélection du projet ;
  - 37 % de personnes de 35 ans ou moins au sein du Track 2
- Le service reçu « Aftercare » :
  - 52 % au sein du Track 1 ;
  - 62 % au sein du Track 2 ;
- Cash reward
  - 6 % au sein du Track 1 ;
  - 17 % au sein du Track 2 ;
- CBT
  - 59 % au sein du Track 1 ;
  - 43 % au sein du Track 2 ;



Source : ADE

Figure 2: Répartition des bénéficiaires (Tracks 1 & 2) interrogés par département

Pour le **groupe de contrôle**, sélectionné au sein de la cohorte 8, des critères de stratification similaires ont été appliqués pour le Track 1 uniquement au vu du nombre limité de bénéficiaires dans le Track 2.

Avec cet échantillon, nous sommes en mesure de :

- capter et mesurer les effets durables ;
- capter et mesurer les effets du CBT ;
- observer des effets (potentiellement) différenciés pour le genre (Tracks 1&2)
- observer les effets de l'intensité du traitement (« Care » avec et sans « after Care »)
- apprécier l'évolution du Chiffre d'Affaire (CA) en valeur (lorsque le CA est connu en baseline et qu'on le mesure à nouveau en endline) et en utilisant des « proxies » (lorsque le CA n'est pas connu en baseline, ni en endline)

Track 0

Pour le Track 0, un échantillon de 94 bénéficiaires au sein des cohortes 1 et 2 (C1 & C2) ont été interrogés lors de discussions FG, par groupe d'une dizaine de personnes. Les bénéficiaires ont été sélectionnés dans les communes ou l'équipe de terrain était présente pour les Track 1 et 2 – parmi Natitingou, Djougou, Malanville, Kandi, Nikki et Banikoara.

Aucun groupe de contrôle n'a été utilisé en raison de l'absence de cohorte future et le risque de biais de sélection par conséquent.

Afin de comprendre les facteurs de succès et les difficultés, TNS a également sélectionné des groupes de bénéficiaires pour lesquels le projet est potentiellement une réussite et des groupes pour lesquels le succès est potentiellement plus mitigé.

Nous nous sommes concentrés sur les trois secteurs d'activités principaux : Artisanat, Commerce, Agriculture/Elevage.

Track 3

Un échantillon d'environ 40 NutriBiz a été constitué de manière à refléter la répartition réelle entre les 3 départements du Track 3 ainsi qu'entre les 2 cohortes. Aucun groupe de contrôle n'a été interrogé.

Des discussions focus group (FG) approfondies ont été organisées avec 40 bénéficiaires sélectionnés dans les communes où l'équipe de terrain était présente pour les Tracks 1 et 2 : Bohicon, Parakou, et Porto Novo.

Afin de comprendre les facteurs de succès et les difficultés, sur notre demande, Bop Inc a sélectionné des groupes d'agentes NutriBiz pour lesquelles le projet est potentiellement une réussite et des groupes d'agentes pour lesquelles ce succès est potentiellement plus mitigé.

2.3. Outils de collecte et d'analyse

Notre méthodologie repose sur une approche mixte utilisant plusieurs sources de données et mêlant différents outils quantitatifs et qualitatifs de collecte et d'analyse de données. Les aspects logistiques et la description de la collecte des données sur le terrain sont décrits plus en détails dans l'Annexe 6. Les informations recueillies sont systématiquement triangulées pour fournir des réponses nuancées et argumentées aux questions d'évaluation posées dans les Termes de Référence (cf. Annexe 2).

Analyse institutionnelle

Une enquête institutionnelle a été réalisée afin d'obtenir des informations pour répondre aux questions relatives à la pertinence (Q1-Q2), l'impact (Q11) et la durabilité (Q14-Q18). Au total, 73 participants ont répondu à l'enquête. Une cartographie de l'écosystème entrepreneurial béninois identifiant les différentes parties prenantes, basée sur la revue documentaire et des entretiens préliminaires, a permis d'identifier une centaine de répondants pertinents au niveau central (ministères, agences, représentants du secteur privé), au niveau décentralisé (représentants des communes et autres acteurs locaux) et au niveau d'autres acteurs (acteurs de la coopération, etc.).[3]

Cette enquête en ligne envoyée par mail aux acteurs clés identifiés a abordé les sujets suivants :

- Le contexte entrepreneurial au Bénin,
- La connaissance de BeniBiz,
- La communication autour de BeniBiz,
- La valeur ajoutée de BeniBiz dans l'écosystème,
- Les éléments à améliorer pour un éventuel BeniBiz 2.0.

L'analyse de ces données a été triangulée avec les entretiens qualitatifs menés avec les principaux partenaires et acteurs institutionnels et de l'écosystème entrepreneurial[4] afin de tirer des résultats synthétisés pour répondre aux questions d'évaluation concernant l'écosystème entrepreneurial et les effets du projet au niveau plus institutionnel, systémique et de durabilité. Deux modèles théoriques ont été utilisés pour guider l'analyse au niveau institutionnel : le modèle COM-B et le modèle AAER, décrits plus en détail dans l'Annexe 5.

Analyse au niveau des bénéficiaires BeniBiz

– Enquêtes individuelles

Une enquête individuelle auprès des bénéficiaires a été réalisée pour les Tracks 1 et 2. Ces enquêtes bénéficiaires contribuent notamment à répondre à certaines questions d'efficacité (Q3-Q6), d'efficience (Q8-Q9), d'impact (Q10-Q13) et de durabilité (Q14).[5] L'évaluation a utilisé l'approche CAPI-G pour réaliser les enquêtes de manière efficace (décrite plus en détail dans l'Annexe 6).

Le questionnaire, dont une version draft finale est disponible en Annexe 6, aborde les sujets suivants : l'évolution des pratiques entrepreneuriales, les effets économiques du projet BeniBiz et l'appréciation de la durabilité (biens de l'entreprise, taille de l'activité, impact de la crise COVID-19), mais aussi les effets au niveau plus personnel (revenu personnel, vie privée, confiance en soi, reconnaissance sociale, et sécurité alimentaire). Le questionnaire a également abordé les facteurs de succès internes et externes et les aspects d'amélioration possibles. Ces données ont ensuite été fusionnées avec les

[3] Lors de la mission exploratoire, le questionnaire a été revu avec deux membres du groupe de référence (Benoit Dandjinou et Alexis Bokodaho). La version finale est disponible en Annexe 6. Les adresses électroniques et les numéros de téléphone ont été supprimés, conformément aux règles du RGPD.

[4] Entre autres : BOPInc ; Acteurs du secteur : agences, représentants du secteur privé (CCIB, Secrétaire général du Réseau Bénin Entreprendre, etc.) ; Acteurs décentralisés : attachés des communes, etc ; Acteurs de la coopération au développement : UE, ENABEL, GIZ, AFD, USAID/MCC MCA, SNV, Helvetas, SwissContact, ACMA, ABMS, etc ; Autres acteurs clés (par exemple, cabinet « impact plus » qui suit plus de 300 PME au Benin et les ONG sous-traitées par la GIZ pour la mise en œuvre du programme ProCIVA).

[5] Lors de la mission exploratoire, le questionnaire a été revu avec TNS (Grégory Valadié et Florice Sagbohan).

données du chiffre d'affaires collectées par TNS pour évaluer les effets du projet sur les CA.[6]

- **Discussion en Focus Group et entretiens**

Des discussions de groupe (FGD) et des entretiens qualitatifs ont également été menés avec les bénéficiaires et divers acteurs du projet et de l'écosystème entrepreneurial. Ces outils ont permis de recueillir des informations qualitatives riches et approfondies afin d'informer sur les dynamiques et les mécanismes de changement et de nuancer, compléter et trianguler les données quantitatives recueillies. Ces sessions ont été animées par l'outil du « Pairwise Ranking » et les méthodes du « rapid rural appraisal » - cf. Annexe 7.

Différents thèmes ont été abordés lors des FGD, selon le type d'acteurs ou d'entrepreneurs bénéficiaires (cf. Annexe 3 pour voir la liste de ces thèmes par type d'acteurs).

- **Méthode d'analyse**

Pour évaluer la contribution du projet sur divers résultats au niveau des bénéficiaires, nous adoptons une approche mixte consistant à trianguler l'analyse quantitative de l'enquête avec les informations qualitatives recueillies via les groupes de discussion et les entretiens, ainsi qu'avec les données collectées par le système de S&E du projet et d'autres documentations du projet.

Trois approches sont utilisées pour évaluer quantitativement la contribution du projet à divers résultats :

1. Une comparaison de la valeur des différents indicateurs avant la participation des bénéficiaires à BeniBiz à la valeur des indicateurs en 2022 après leur participation à BeniBiz (analyse avant et après) ;
2. Une différence de moyennes statistiques entre le groupe bénéficiaire et le groupe de contrôle ;
3. Un appariement par score de propension (« propensity score matching » ou « PSM ») qui assure autant que possible que les bénéficiaires et le groupe de contrôle sont aussi similaires que possible en termes de caractéristiques observables.[7]

Le changement dans le temps (première approche) pourrait indiquer un effet du projet BeniBiz : par exemple, une augmentation des pratiques de gestion dans le temps pourrait indiquer que BeniBiz a contribué à cette augmentation. Néanmoins, ces changements pourraient également être dus à multiple d'autres facteurs externes.

C'est pourquoi ces évolutions dans le temps (avant-après) sont triangulées avec une analyse contrefactuelle consistant à comparer les indicateurs entre les bénéficiaires et un groupe de contrôle similaire aux bénéficiaires mais qui ne bénéficient pas encore du projet. Une différence entre ces deux groupes montre l'effet net du programme si le groupe de contrôle est similaire en termes de

[6] Le chiffre d'affaires (CA) est une donnée cruciale pour l'évaluation du projet. Or il n'est pas aisé de collecter cette information avec précision. Afin de garantir une façon homogène de calculer ce CA, il a été décidé par le groupe de référence, lors de la mission exploratoire, que TNS collecte cette donnée (CA sur l'année 2021) comme il l'a déjà fait pour ces mêmes individus avant et en fin d'appui BeniBiz.

[7] Dans le cas présent de BeniBiz, comme mentionné ci-dessus, il n'existe pas de données de référence avant le programme pour un groupe de contrôle quelconque afin de pouvoir comparer le groupe bénéficiaire et le groupe de contrôle avant le programme, puis de les comparer après le programme. Nous sommes donc limités aux méthodes transversales (« cross-sectional », où les données sont collectées à une période unique et non à différents moments dans le temps) telles que l'appariement par score de propension ou des différences de moyenne dans un moment dans le temps, que nous utilisons dans cette évaluation pour analyser les données d'enquête recueillies auprès des bénéficiaires.

caractéristiques observables (tels que l'âge, l'éducation, le niveau de développement de l'entreprise etc.) et non-observables (tels que la motivation, l'intérêt d'entreprendre, etc.).

Étant donné que la cohorte 8 a été sélectionnée sur la base des mêmes critères de sélection que les cohortes 2 et 5 (groupe des bénéficiaires), il est raisonnable de supposer que ces personnes/entreprises sont similaires aux bénéficiaires en termes de caractéristiques observables et non observables. Dans ce cas, une simple différence de moyennes serait suffisante pour indiquer les effets du projet. Néanmoins, comme le montre l'Annexe 8, il existe des différences significatives en termes de sexe, d'âge, d'état civil du dirigeant de l'entreprise, ainsi que de nombre de pratiques adoptées, de formalité, de niveau de CA et d'âge de l'entreprise avant leur participation au projet.

C'est pourquoi l'appariement par score de propension (méthode statistique quasi-expérimentale) est également utilisé pour permettre de remédier à ces différences et de s'assurer que le groupe de contrôle est aussi similaire que possible aux bénéficiaires, dans le but d'isoler l'effet net attribuable au projet. La théorie qui sous-tend cette méthode est que, conditionnellement à ces caractéristiques observables, les deux groupes seraient similaires, en moyenne, et que les différences dans les résultats sont alors attribuables au traitement (participation à BeniBiz). La méthodologie PSM est décrite plus en détail dans l'Annexe 7.

Les résultats sont toujours similaires (et souvent aussi de magnitude similaire) à travers les trois approches. Les analyses se concentrent donc sur les résultats de l'analyse avant et après et mentionnent que celles-ci sont corroborées par les résultats du PSM, disponibles en Annexes 8 et 12.

De plus, lorsque que nous désagrégeons les résultats par Track, le nombre d'observations est plus petit, ce qui réduit à la fois la puissance statistique et la robustesse des résultats. Nous regroupons donc l'échantillon des Tracks 1 et 2 et corroborons entre les différentes méthodes pour évaluer s'il existe des différences importantes entre les Tracks. Si les tendances sont similaires, nous présentons les résultats de l'échantillon groupé (Track 1 et 2, ensemble)

En outre, les conclusions ne sont pas tirées de ces résultats quantitatifs de manière isolée mais sont triangulées avec les diverses informations qualitatives recueillies pour voir si les principaux résultats se corroborent. Cette triangulation entre les différentes méthodes nous permet ensuite de construire un récit de contribution (« contribution story ») crédible lorsque les différentes sources se corroborent.

2.4. Limites

Cette section présente les limites de l'évaluation et les solutions apportées pour les atténuer dans un but de transparence et de meilleure compréhension des défis rencontrés en élaborant la méthodologie. Ces limites et leurs solutions pourront être prises en compte lors de prochaines évaluations.

- **Biais de mesure lié à l'absence de baseline.** Pour la plupart des indicateurs, il n'existe pas de réelles données de baseline collectées avant que ne débute le projet pour chaque cohorte. Dès lors nous avons conçu un questionnaire dans lequel nous utilisons une technique de rappel (« recall ») afin de collecter des informations sur la situation des bénéficiaires avant BeniBiz.
- **Biais de mesure lié à la collecte de données de chiffre d'affaires.** L'évaluation ne prévoyait pas d'engager des auditeurs externes pour vérifier les pratiques des entreprises et leurs chiffres d'affaires. Il en résulte un possible biais de mesure, étant donné que ces données ont été collectées par téléphone par les coachs de BeniBiz. Pour minimiser ce biais, nous avons triangulé cette information avec l'info contenue dans les rapports annuels de BeniBiz et dans les renseignements issus des enquêtes et entretiens qualitatifs.
- **Biais de collecte de données auprès de la nouvelle cohorte**. Plutôt que de sélectionner des

individus n'ayant aucun lien avec BeniBiz, le groupe de contrôle sélectionné pour suivre une approche contrefactuelle et analyser les Tracks 1 et 2 est représenté par la cohorte 8, n'ayant pas encore bénéficié du projet au moment de notre évaluation. Nos méthodes d'analyse nous ont permis de constater que les participants de la C8 ne sont pas significativement différents des bénéficiaires des C2 et C5. Ce groupe peut avoir éventuellement moins conscience de leurs réelles capacités de gestion ou des défis pour le développement de leur entreprise.

- **Biais de « strategic thinking ».** Celui-ci peut se manifester dans les réponses des bénéficiaires qui pourraient éventuellement orienter leurs réponses en fonction des attentes de BeniBiz dans l'espoir de recevoir un support additionnel (par exemple du financement) malgré les précautions prises dans notre communication auprès des participants. Toutefois, lors des formations des enquêteurs, ils ont appris à présenter l'enquête de sorte que les répondants se sentent à l'aise pour répondre en fonction de leur situation personnelle, insistant sur le fait que leurs réponses n'influenceront pas le soutien de BeniBiz.

- **Limites de la représentativité de l'échantillon.** Dans nos efforts pour la sélection d'un échantillon représentatif, certains éléments n'ont pas pu être pris en compte :
    - Toutes les communes, secteurs d'activités, cohortes ne sont pas représentées
    - Trop peu d'observations au niveau du Track 2 dans la C8, ce qui ne permet pas l'analyse PSM pour ce sous-groupe de bénéficiaires. Les analyses avant/après leur seront appliquées.
    - Un biais de sélection des participants à l'enquête existe mais est limité par le choix des critères cités à la section 2.2.

- **Limite de la taille de l'échantillon.** La petite taille de l'échantillon rend difficile la désagrégation des résultats sans perdre trop de puissance statistique lors des analyses quantitatives. Pour pallier ceci, les résultats même non-significatifs sont également présentés et discutés lorsqu'ils sont corroborés par des informations qualitatives.

- **Limites des données disponibles pour les différents Tracks de l'échantillon.** Seuls les Tracks 1 et 2 permettent de réaliser des analyses quantitatives avec les données disponibles. Les analyses des Tracks 0 et 3 reposent essentiellement sur des informations qualitatives.

Pour surmonter ces limites, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur une triangulation systématique de toutes les sources de données afin de s'assurer que les résultats mentionnés sont suffisamment corroborés par diverses sources de données pour construire un récit de contribution crédible.

3. Réponses aux Questions d'Évaluation

Ce chapitre vise à répondre à chacune des 18 questions d'évaluation structurées autour des critères d'évaluation standard de l'OCDE/CAD, dont la pertinence (Q1 et Q2), l'efficacité (Q3, Q4, Q5 et Q6), l'efficience (Q7, Q8 et Q9), l'impact (Q10, Q11, Q12 et Q13) et la durabilité (Q14, Q15, Q16, Q17 et Q18).

3.1. Pertinence

QE 1 – Cohérence avec les politiques nationales

Le projet est-il cohérent avec les politiques nationales pour le développement de l'entreprenariat et du secteur privé au Bénin ? Si non, pourquoi pas ?

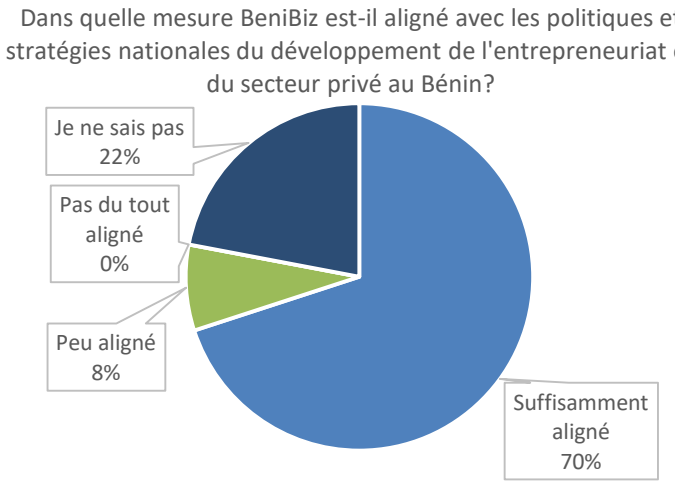
Le projet BeniBiz met en œuvre une approche d'entrepreneuriat parfaitement en cohérence avec la loi n° 2020-03 du 20 mars 2020 sur la promotion et le développement des Micros Petites et Moyennes Entreprises (MPME) d'une part et la création de l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME) d'autre part. En effet, l'approche économique de BeniBiz encourage la formalisation et l'amélioration des pratiques managériales au niveau des MPME. Ces acquis permettent à terme aux MPME de bénéficier des avantages du cadre juridique, institutionnel et financier de soutien de l'Etat et des collectivités territoriales. Par ailleurs, dans la perspective de réduire la multiplicité des acteurs publics et des approches d'appui aux MPME, le gouvernement a décidé de la création, en mars 2022, d'un guichet unique : l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME)[8]. La transversalité de l'approche économique de BeniBiz répond parfaitement à ce besoin d'accompagnement des MPME de la même manière, quel que soit le secteur d'activité, tout en contribuant à la cible prioritaire 8.3 de l'ODD8 liée à la promotion de l'entrepreneuriat et la créativité qui stimulent la croissance des MPME[9].

En outre, les objectifs du projet BeniBiz contribuent à atténuer les freins au décollage des jeunes entrepreneurs et entrepreneuses identifiés dans la Politique Nationale de l'Emploi (PNE 2020-2025). La PNE 2020-2025, avec l'objectif d'offrir de « meilleures opportunités de création de richesse et d'emplois décents pour les populations », souligne l'accès difficile au financement de l'entrepreneuriat au Bénin. L'accompagnement des bénéficiaires pour introduire des demandes de financement constitue justement l'un des piliers du projet BeniBiz. En outre, la volonté du gouvernement béninois est de prioriser le cinquième Objectif de Développement Durable (ODD 5) portant sur l'égalité entre les sexes : notamment ses cibles prioritaires de (i) mettre fin aux discriminations à l'égard des femmes (5.1) et (ii) améliorer la participation entière et effective des femmes dans la vie économique (5.5). De même, la PNE 2020-2025 identifie les femmes comme principales actrices du secteur informel. Dans ce contexte, les objectifs de BeniBiz en matière d'approche genre sont cohérents avec les politiques nationales car ils visent à améliorer les performances économiques des femmes entrepreneures et à réduire leur prépondérance dans le secteur informel.

Le projet BeniBiz s'inscrit dans une perspective de durabilité et de cohérence en prévoyant un ancrage institutionnel au niveau national. En plus de l'Ambassade des Pays-Bas et de la Coopération Suisse, le comité de pilotage du projet est composé également de représentants du gouvernement du Bénin à travers trois ministères : le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi. Par ailleurs, le Comité est élargi aux institutions de financement avec la représentation de

[8] Compte rendu du conseil des ministres du 23 Mars 2022
[9] Rapport de priorisation des cibles des ODD au Bénin, juillet 2017

l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers.



Source : ADE

Figure 3: Perception de l'alignement de BeniBiz avec les politiques et stratégies nationales

Les acteurs institutionnels rencontrés au cours de cette étude affirment à 70% que le projet BeniBiz est suffisamment aligné sur les politiques et stratégies nationales du développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé au Bénin – cf. Figure 3 ci-dessus. De plus, certains acteurs décentralisés rapportent que le ciblage des jeunes entrepreneurs répond aux priorités des Plans de Développement Communaux. Cependant, certains acteurs suggèrent que BeniBiz pourrait davantage s'adapter aux nouvelles orientations en vigueur depuis 2021 en se basant notamment sur les secteurs économiques phares du PAG (2021-2026) pour la sélection des bénéficiaires.



QE 2 – Pertinence du projet BeniBiz

Dans quelle mesure le projet BeniBiz a été pertinent pour contribuer à la croissance de l'entrepreneur, homme et femme ? Dans la mesure où ce n'était pas le cas, quelle en est la cause ?

Pertinence du projet Benibiz dans le contexte entrepreneurial au Bénin

Des éléments de cadre théorique et contextuel assez pertinents fondent l'approche BeniBiz tant sur le choix des profils de bénéficiaires, que des secteurs d'activité concernés et des instruments d'intervention choisis pour le projet. Au total, le projet a atteint 5593 entrepreneurs dont 2611 de jeunes entrepreneurs (46,69%), 790 de petites et moyennes entreprises (14,12%), 174 de femmes agents commerciaux de produits nutritionnels (3,11%) et 2018 de jeunes déscolarisés, sous-employés ou chômeurs ayant une activité génératrice de revenus (36,08%). Globalement, le projet a couvert les secteurs prioritaires pour le Bénin : artisanat (35,74%), agroalimentaire (19,45%), Agriculture & élevage (17,54%), Hôtellerie & restauration (8,03%) et commerce (6,97%). Ainsi, le projet s'est inscrit dans un contexte national sous l'hypothèse pertinente que l'entrepreneuriat des jeunes (plus vulnérables) est un instrument de prospérité. La seconde hypothèse de base du projet BeniBiz est l'existence de contraintes fortes liées à la faible capacité de gestion des jeunes entrepreneurs et leurs difficultés à saisir les opportunités d'affaires. Un tel postulat est en cohérence avec les différents diagnostics du secteur de l'emploi au Bénin (PNE, 2020).

L'approche du projet BeniBiz construite sur le postulat d'un accroissement des opportunités et des revenus découlant des appuis de formation et de coaching en compétences managériales au profit des jeunes, des femmes et des hommes entrepreneurs puis de la facilitation de l'accès au financement, est assez pertinente au regard des déterminants de la croissance de l'entrepreneur (homme vs femme) en Afrique en général (OCDE, 2020 ; AFDB, 2021) et au Bénin en particulier (Djodjo, 2021 ; PNE, 2020). Le coaching personnalisé est davantage pertinent pour plusieurs bénéficiaires. Plus spécifiquement, en ce qui concerne les femmes, Djodjo (2021) relève les limites de modèles entrepreneuriaux de nécessité alors dominants (Thoto et al., 2021) et l'importance de l'entrepreneuriat productif pour un effet plus significatif sur l'autonomisation des femmes ; c'est le choix fait par BeniBiz avec la formation et le coaching au profit des femmes des Tracks 1 et 2, lesquels auront fortement aidé 78% et 80% respectivement, à développer leur entreprise. Ces résultats se retrouvent également dans les témoignages recueillis auprès des agentes Nutribiz du Track 3. En général, 84,58% des bénéficiaires sont disposés à rémunérer le service du coach après la période du projet, soit occasionnellement (29,71%), soit régulièrement (10,04%) ou dans la limite de leur moyen (44,77%). Les résultats positifs directs et indirects confirment les effets attendus mais aussi l'efficacité des différents canaux identifiés : les ventes de biens et services, les ventes de biens nutritifs, les revenus, les salaires, le pouvoir d'achat, l'épargne, l'emploi.

Lors de la pandémie de la COVID-19, la mise en place d'un fonds COVID-19 (CBT) a généré des opportunités d'affaires effectives pour les bénéficiaires des cohortes 3, 4 et 5. Un tel appui de BeniBiz se justifiait, en complément par ailleurs au soutien de l'Etat en faveur des artisans et petits métiers (coiffeurs, couturiers, menuisiers, petites vendeuses, etc.). Pendant cette période de crise, il ressort des résultats que plusieurs bénéficiaires ont saisi ces opportunités en termes entrepreneurial avec la confection de masques, de matériels de lavage de mains, etc.

Pertinence de l'approche économique transversale du projet Benibiz

L'approche économique de mise en œuvre du projet apparaît pertinente pour répondre aux besoins basiques et généraux des entrepreneurs exprimés en termes de compétences managériales : gestion, comptabilité, personnel, ventes, etc. De ce point de vue, l'approche économique touche le développement de l'entrepreneur et est transversale à tous les secteurs d'activité identifiés dans le projet.

Le projet a proposé, en plus de l'appui Care offert à tous, un appui Aftercare consistant en un coaching personnalisé additionnel et, le cas échéant, de formations techniques spécifiques aux secteurs d'activité des entrepreneurs les plus motivés. Un tel design aura permis d'inscrire l'action Aftercare de BeniBiz dans la durée auprès des bénéficiaires ciblés avec un effet plus marqué.

La formation et le coaching en compétences managériales et en comptabilité sont appropriés pour faciliter l'accès aux services financiers car les causes de la contrainte de financement résident aussi bien du côté de l'offre (exigence de garantie notamment) que de la demande (auto-exclusion, informalité, absence de comptabilité, qualité des dossiers de crédit). Dès lors, améliorer les compétences en matière de capacité à rembourser, formalisation, tenue de comptabilité, confiance en soi permet d'affronter les barrières d'accès au financement, un défi en tête des contraintes des bénéficiaires. Par ailleurs, le « Matching Grant » mis en place par le projet dans l'approche d'intermédiation financière, est de nature à optimiser les appuis non financiers de projet en levant principalement la contrainte de financement liée à la garantie ; tous les bénéficiaires ayant reçu cette « grant » ont déclaré que la subvention les a aidés à développer leur entreprise, avec 71% qui disent que cela a *fortement* aidé. Enfin, le mécanisme de sélection pour le bénéfice de l'appui « Cash Reward » reste incitatif pour engager les entrepreneurs sur la voie de l'excellence ; tous les participants ayant reçu ce financement ont déclaré que ce financement les avait aidés à développer leur entreprise, 41 % d'entre eux ayant déclaré que ce financement les avait *fortement* aidés.

Pertinence de la population cible de BeniBiz

En ciblant les jeunes et les femmes, le projet BeniBiz s'adresse prioritairement aux couches vulnérables de la population béninoise en termes d'emplois. La majorité des jeunes de 15 à 35 ans sont affectés par le sous-emploi, ou sont sans emploi décent (INSAE, 2015) et les femmes entrepreneures représentent 37,9% de l'ensemble des MPME au Bénin dont 12,4% seulement sont formelles (AfDB, 2021). C'est en cela que l'approche de BeniBiz apparaît appropriée pour adresser la question de l'entrepreneuriat féminin dans le pays. Outre le Track 3 qui est entièrement féminin, la plupart des secteurs d'activité couverts sont à dominance féminine : les femmes entreprennent souvent dans l'artisanat et le commerce (Onibon et Edon, 2015), lesquels sont représentés ; elles sont aussi majoritaires dans l'hôtellerie et restauration. Cette représentation des femmes dans la population des bénéficiaires (50% dans T1, 30% dans T2, 50% dans T0 et 100% dans T3) permet d'adresser efficacement la question du genre qui revêt une importance capitale pour le Bénin. D'ailleurs, nonobstant la non prise en considération du genre dans les Tracks 1, 2 et 0, les résultats indiquent distinctement des effets spécifiques « genre » positifs.

Pertinence des activités BeniBiz

Le projet est pertinent au regard de l'un des déterminants majeurs de la croissance de l'entrepreneur : le renforcement des compétences managériales par la formation et le coaching. La faiblesse des capacités managériales des entrepreneurs reste une contrainte fondamentale au développement de l'entreprenariat au Bénin et les bénéficiaires ont manifesté une haute satisfaction pour le contenu du projet. Cependant, la généralisation des contenus des formations et du coaching sous l'hypothèse des besoins communs des bénéficiaires est apparue parfois inefficace pour adresser des questions spécifiques en fonction du secteur d'activité, des localités, du niveau d'éducation (alphabétisé ou non), du genre, etc. Par ailleurs, l'appui supplémentaire -Aftercare- consistant en un coaching personnalisé additionnel et, le cas échéant, en des formations techniques spécifiques a été également jugé comme pertinent, par les entrepreneurs les plus motivés, qui y ont eu accès.

L'approche du projet quant à la facilitation de l'accès au financement, basée sur le financement propre à travers l'augmentation du CA, l'appui pour l'introduction de demandes de financement et l'obtention de fonds auprès du projet répond à une forte demande des bénéficiaires. Les renforcements des compétences par rapport à l'auto-financement, à la connaissance des mécanismes

de financement et à la préparation de dossiers recevables auprès d'institutions financières se sont révélés tout à fait adaptés au public cible. Cependant, le mécanisme d'intermédiation financière mis en place avec le Matching Grant n'a pas bien fonctionné du fait de la non-coopération des institutions financières partenaires mais aussi dû à l'inadaptabilité des profils des entrepreneurs BeniBiz aux conditions de financement bancaire. Finalement, le mécanisme de sélection pour bénéficier du « Cash Reward » s'est révélé incitatif pour engager les entrepreneurs sur la voie de l'excellence.

Le fonds COVID-19 (CBT) octroyé s'est montré pertinent pour soutenir les entrepreneurs qui ont, grâce à ce fond, moins souffert de la crise. Lors de la crise, les bénéficiaires ont, dans l'ensemble, maintenu une performance positive malgré les épreuves pour maintenir leur activité. En outre, la mise en place du CBT a généré des opportunités d'affaires pour certains bénéficiaires.

L'amélioration des connaissances sur la santé nutritionnelle des consommateurs est un objectif important pour le projet BeniBiz via les bénéficiaires de tous les Tracks. Cette vision de la santé nutritionnelle est en adéquation avec le second Objectif de Développement Durable (ODD)[10] et avec la mise en place du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition (CAN) qui assure un rôle institutionnel central en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle[11]. La composante NutriBiz de BeniBiz s'insère dans cette perspective de sensibilisation des populations à la consommation de produits alimentaires sains pour préserver leur santé nutritionnelle. En effet, les femmes NutriBiz (Track 3) sont formées à sensibiliser et orienter les consommateurs (femmes enceintes, mères, nourrices et personnes âgées) dans leur alimentation vers des produits alimentaires spécifiquement utiles à leur bien-être. Une augmentation de l'accès à l'alimentation nutritionnelle pour les bénéficiaires de tous les Tracks (0, 1, 2 et 3) peut s'amorcer par une augmentation du pouvoir d'achat (par les revenus augmentés des entrepreneurs), ou par une offre plus large sur le marché local de produits alimentaires à haute valeur nutritive.



[10] « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable »

[11] Le CAN constitue une structure interministérielle, multisectorielle et multi-acteur de coordination des actions spécifiques et sensibles à la nutrition. À travers ses projets, le CAN intervient sur toute l'étendue du territoire National. Outre le CAN, plusieurs institutions, des Ministères, le système de recherche agricole, les collectivités territoriales, la société civile et des Partenaires Techniques et Financiers, interviennent dans la mise en œuvre des projets de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

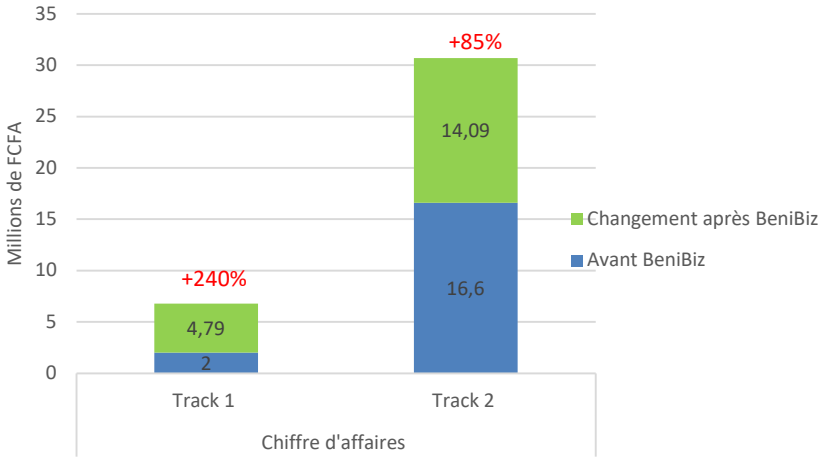
3.2. Efficacité

QE 3 – Effets directs et indirects sur la performance des entreprises

Quels sont les effets directs et indirects de l'intervention du projet sur la performance des entreprises et comment l'accompagnement de BeniBiz a contribué à l'amélioration des chiffres d'affaires et les pratiques de gestion dans les entreprises ?

Contribution de BeniBiz à l'augmentation des ventes et du chiffre d'affaires

BeniBiz a contribué de manière significative à l'augmentation des ventes et des chiffres d'affaires (CA) réel des entrepreneurs soutenus par le projet, en faisant plus que tripler la moyenne des CA annuels pour les jeunes micro-entrepreneurs du Track 1 et en doublant presque les CA annuels moyenne des PME du Track 2[12]**.** Les résultats démontrent que l'effet du projet est une augmentation significative du CA annuel de 4,8 millions de CFA en moyenne, pour les entrepreneurs du Track 1, et une augmentation de 14,1 millions de CFA pour les PME soutenues dans la Track 2[13] - cf. Figure 4 ci-dessous. Ce résultat est corroboré par les résultats du PSM cf. Tableau 9 en Annexe 12.[14]



Source : Technoserve

Figure 4: Evolution du CA avant et après BeniBiz (2022)

En termes de distribution, plus de 80% des entrepreneurs de notre échantillon ont donc vu leur CA augmenter au fil du temps : 19,7% des bénéficiaires ont vu leur CA diminuer au fil du temps, tandis qu'environ 43% ont vu une augmentation de 0 à 5 millions de FCFA, 14,7% ont connu une augmentation de 5 à 10 millions, 12,8% de 10 à 20 millions et 9,63% de plus de 20 millions – cf. Figure 8 en Annexe 8. Si l'on compare la distribution du CA des entrepreneurs bénéficiaires à celle du groupe de contrôle en 2022, on constate que plus d'entrepreneurs bénéficiaires ont un CA plus élevé que les

[12] Les données de CA ont été ajustées par les déflateurs du PIB extraits de la base de données des indicateurs de développement mondial de la Banque mondiale : https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators

[13] La signification de l'effet net est robuste à la winsorisation au niveau de 10 %. Cela signifie que même en contrôlant pour les 10% des CA supérieurs et inférieurs, l'effet net reste significatif et robuste.

[14] Il y a une différence de magnitude dans l'évolution du CA au fil du temp et la différence de moyenne du CA entre le groupe de bénéficiaires et le groupe témoin (cohorte 8) selon le PSM pour le Track 2. Il faut parfois s'attendre à des différences entre la méthode avant-après et le PSM, étant donné que la méthode avant-après compare la moyenne des bénéficiaires dans le temps (avant BeniBiz et après BeniBiz), tandis que le PSM compare la moyenne des bénéficiaires par rapport à un groupe de contrôle contrefactuel dans un moment dans le temps (en endline). Ce qu'il est important de noter, c'est que les deux méthodes se corroborent mutuellement en termes de constats : quelle que soit la méthode utilisée, BeniBiz a contribué à augmenter le CA (entre 14,1 millions CFA et 29,7 millions CFA selon la méthode utilisée).

entrepreneurs du groupe de contrôle.

Ces augmentations du CA sont similaires à celles rapportées dans les rapports narratifs annuels de BeniBiz qui constatent une augmentation moyenne d'environ 109-130% du CA sur un an pour les différentes cohortes (les Tracks 1 et 2, et les cohortes 1 à 5 confondues). **Le projet semble donc bien atteindre et dépasser son objectif d'augmenter de 30% le CA moyen annuel des entreprises.**[15]

Les effets du projet sont similaires pour les hommes et les femmes. Néanmoins, pour le track 2, l'augmentation est plus faible pour les entreprises dirigées par des femmes. Le CA a augmenté de manière significative de 8,3 millions de CFA pour les femmes (de 6,3 à 14,6 millions, +132%) par rapport à 10,4 millions pour les hommes (de 8,6 à 19 millions de CFA, +122%), Track 1 et 2 confondus. Les résultats PSM corroborent ces constats (cf. Tableau 9 en Annexe 12). Les témoignages des groupes de discussion concernant les effets sur les performances économiques proviennent aussi bien des femmes que des hommes bénéficiaires indiquant que les effets semblent aussi être similaires entre hommes et femmes pour le Track 0. Toutefois, pour le Track 2, les entreprises dirigées par des femmes ont connu une augmentation légèrement inférieure (+79% < +100% pour les hommes)[16].

Cette augmentation du CA et des performances économiques a également engendré une augmentation des revenus. Aucune donnée n'a été collectée en termes de revenus. Néanmoins, on peut raisonnablement supposer qu'une augmentation du CA entraîne une augmentation des revenus qui, à son tour, augmente les revenus du ménage. Cela est en effet illustré par les indicateurs proxy qui montrent que les actifs des bénéficiaires ont augmenté, que plus de bénéficiaires mentionnent être en mesure de subvenir aux besoins du ménage et sont plus en mesure de faire face aux dépenses de choc telles que les dépenses de santé (voir QE 6). Ces proxys semblent indiquer comment l'augmentation du CA se traduit en une augmentation du revenu. De plus, de nombreux participants aux groupes de discussion ont explicitement expliqué comment l'augmentation du CA et des performances économiques de l'entreprise avait conduit à une augmentation des revenus et donc du bien-être économique général du ménage.

Ces résultats positifs sont confirmés par de nombreux participants aux groupes de discussion des bénéficiaires des Tracks 1 et 2 qui ont décrit comment le projet les a aidés à augmenter les performances de leurs entreprises en termes de ventes, de CA et de revenus. Ils attribuent ces résultats à divers facteurs tels que l'amélioration des connaissances et des capacités de gestion, une meilleure capacité à accroître et à conserver les clients et, d'une manière générale, une amélioration des compétences en matière de développement commercial, de gestion financière (y compris la comptabilité et un meilleur suivi des comptes), d'identification de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés (y compris la diversification), une meilleure réponse aux demandes du marché (grâce à des analyses de marché plus poussées), une planification stratégique et une meilleure organisation. Certains participants ont souligné que ces facteurs ont également contribué au développement de leurs entreprises (par le biais d'investissements, etc.), ce qui a permis d'augmenter davantage les chiffres d'affaires.

De nombreux participants aux discussions de groupe du Track 0 ont également souligné la performance accrue de leurs activités en termes d'augmentation des ventes, des CA et des revenus. Ils attribuent également ces résultats à la contribution de BeniBiz à l'augmentation de leur application de bonnes pratiques, de la gestion des clients, du renforcement de meilleures compétences de gestion, d'une meilleure organisation et planification et d'une meilleure identification des opportunités de

[15] Voir : BeniBiz. (2017). Supporting the BOP in Benin through Entrepreneurship. Et Cadre Logique BeniBiz annuelle.

[16] Une explication de ce résultat peut être liée aux données collectées sur le temps de travail qui indiquent que les femmes consacrent en moyenne légèrement moins de temps à leurs activités entrepreneuriales que les hommes après avoir suivi leur cycle de formations et de coaching. Une autre explication peut être liée à la conciliation de la vie de famille avec l'activité professionnelle, une fois que celle-ci prend de l'ampleur.

marché. Beaucoup ont témoigné qu'après BeniBiz, ils ont réalisé leur manque de capacités de gestion et de bonnes pratiques qu'ils considèrent maintenant comme des éléments importants pour le succès de l'entreprise, en plus du financement.

Les groupes de discussion avec les participantes NutriBiz (Track 3) ont également souligné la contribution du projet à l'amélioration de leurs performances économiques. Les bénéficiaires expliquent comment les opportunités d'activité économique et de soutien offertes par le projet NutriBiz a conduit à une amélioration de leur situation financière tant au niveau de leurs activités que du bien-être économique personnel et familial. Beaucoup ont mentionné l'augmentation de leur pouvoir d'achat personnel, ce qui est une indication de la performance économique accrue de leurs activités. Elles associent cela à l'augmentation de la demande pour leurs produits nutritionnels grâce aux pratiques enseignées et au soutien apporté par le projet qui leur a permis d'augmenter les ventes par l'application de ces bonnes pratiques et des aptitudes renforcées. Encore une fois, de nombreuses participantes mettent en avant la valeur d'une connaissance accrue des pratiques, des compétences en matière de gestion et de l'application de celles-ci pour améliorer la performance de leurs activités grâce aux formations et soutien du projet. De plus, cela corrobore les données M&E collectées par BeniBiz lui-même qui ont montré une augmentation de la marge supérieure à l'objectif de 30% pour les cohortes 1 et 2 du Track 3, montrant ainsi la bonne performance des ventes et des revenus des NutriBiz également.

La littérature empirique met aussi systématiquement en évidence le rôle d'une meilleure gestion et de meilleures pratiques sur la performance des entreprises. De nombreuses études empiriques rigoureuses menées dans divers contextes de développement (y compris en Afrique subsaharienne) montrent qu'une meilleure gestion et de meilleures pratiques augmentent les performances des entreprises telles que les ventes, les revenus et la croissance (McKenzie & Woodruff, 2016 ; Anderson, Chandy & Zia, 2018). Cette association positive significative entre les pratiques de business et le CA est aussi constatée lorsque l'on analyse la relation par une régression avec notre échantillon – cf. Annexe 9)[17].

Les résultats positifs en termes de performance s'expliquent par une série de mécanismes décrits ci-dessous.

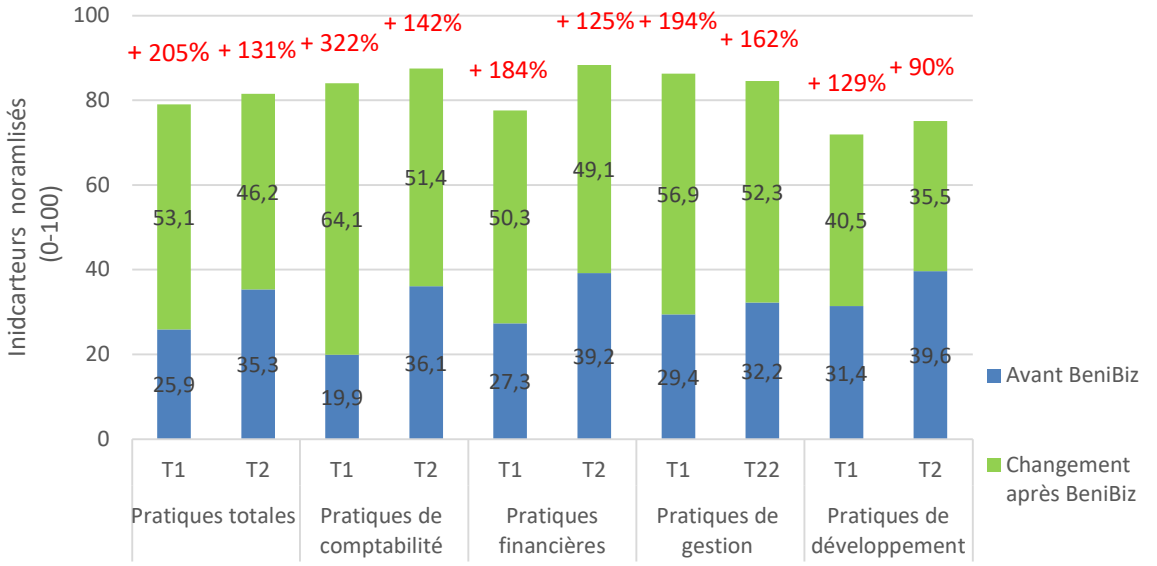
Contribution de BeniBiz à l'adoption de nouvelles/meilleures pratiques entrepreneuriales

Les mécanismes d'amélioration des connaissances, des compétences et de l'application des pratiques dans l'amélioration des performances des entreprises sont confirmés par les résultats quantitatifs qui montrent que la participation au projet a contribué de manière significative à l'augmentation du nombre de pratiques adoptées par les bénéficiaires soutenus dans les Tracks 1 et 2. Presque tous les bénéficiaires (plus de 90 %) soutenus de notre échantillon déclarent appliquer chaque pratique étudiée dans les Tracks 0-2. L'augmentation était de 11 à 22 pratiques sur les 24 étudiées (+100%), en moyenne, pour les jeunes entrepreneurs du Track 1, et de 15 à 22 (+46,7%) pour les PME du Track 2. Ces résultats sont corroborés par le PSM (cf. Annexe 9 et Tableau 10 en Annexe 12). **Le projet semble donc bien atteindre son objectif d'augmenter le nombre moyen de pratiques de 3 nouvelles pratiques.**

Non seulement le nombre de pratiques appliquées a augmenté, mais la fréquence à laquelle elles sont appliquées a également augmenté grâce à la contribution de BeniBiz. Cela est mis en évidence par l'augmentation de l'indicateur normalisé qui pour la Track 1 (+204,7%) et la Track 2 (+131,4%) – cf.

[17] Une variation de 1 % de la fréquence d'application des pratiques clés entraîne une variation de 6,8 % du chiffre d'affaires, ou en d'autres termes, une augmentation d'une pratique clé sur les 24 pratiques étudiées est associée à une augmentation d'environ 650 000 CFA (ce qui signifie que, selon les estimations, l'application de l'ensemble des 24 pratiques entraînerait une augmentation d'environ 15 millions de CFA du CA, ce qui est statistiquement significatif à 5 %).

Figure 5 ci-dessous.



Source : ADE

Figure 5 : Evolution des pratiques avant et après BeniBiz (en février 2022) - indicateurs normalisés (0-100)

Les pratiques que BeniBiz a le plus contribué à développer sont celles de comptabilité et de gestion des affaires pour les Tracks 1 et 2, tant en termes d'application effective que de fréquence d'application. Pour les Track 1 et 2, les augmentations les plus importantes observées concernent les pratiques comptables telles que la séparation des finances personnelles et de l'entreprise, le calcul des bénéfices ou des pertes chaque mois, le calcul du CA et l'enregistrement des coûts dans un cahier, et en termes de gestion des affaires, les pratiques telles que l'analyse des produits/services les plus vendus, l'analyse des clients, l'analyse des coûts de production et la planification des ventes et des coûts plusieurs mois à l'avance – cf. Annexe 9.

Les groupes de discussion avec le Track 0 ont également souligné la contribution de BeniBiz dans l'amélioration des connaissances, des compétences et de l'application des bonnes pratiques de gestion et d'affaires par les bénéficiaires, ce qui est également corroboré par les questions de l'enquête demandant les pratiques appliquées par ces bénéficiaires. Sur les 24 pratiques étudiées, le répondant moyen a déclaré en appliquer 21, comparé à une moyenne de 22 pour les Tracks 1 et 2, ce qui semble indiquer une application assez extensive des pratiques enseignées. En effet, comme pour les Tracks 1 et 2, les principales pratiques appliquées sont les pratiques de comptabilité et de gestion d'entreprise. En effet, les pratiques les plus évoquées dans les groupes de discussion étaient des pratiques associées à la comptabilité, aux finances et au développement des affaires (telles que l'identification des opportunités et la fixation des objectifs et des stratégies des affaires).

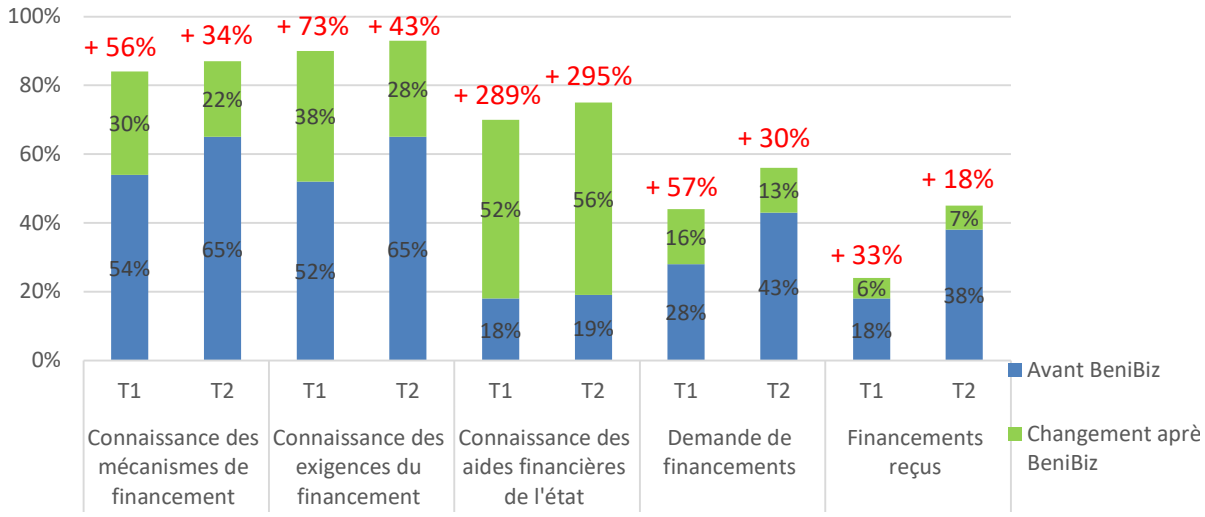
Les NutriBiz (Track 3) mentionnent également les mêmes principaux changements en termes de compétences et d'application des pratiques. Ils identifient des compétences et des pratiques améliorées en matière de comptabilité, de gestion des affaires et des finances et de commercialisation. En particulier, beaucoup ont mis en avant le fait de séparer les comptes professionnels et personnels et l'enregistrement des ventes et des commandes comme étant un changement majeur ainsi que l'arrêt de la vente à crédit qu'ils attribuent aux formations du projet. Certains ont également mis en évidence une planification et une organisation accrues, des mesures de publicité et de promotion des produits plus efficaces pour diffuser les connaissances sur la qualité de leurs produits nutritifs, des analyses des clients pour identifier de nouveaux clients, et une plus grande diversification de leurs produits. Cela corrobore les données de M&E recueillies par BeniBiz en 2021 qui ont démontré qu'environ 78% des NutriBiz ont adopté 3 nouvelles pratiques (au-dessus de l'objectif de 70%) et que

les principales pratiques appliquées sont celles liées aux pratiques financières et de comptabilité ainsi que l'identification et l'analyse des clients.

Ces effets du projet sur les pratiques sont similaires pour les hommes et les femmes. L'indicateur normalisé de l'application et de la fréquence d'application des pratiques a augmenté significativement d'environ 50 points pour les hommes et les femmes (+174% pour les femmes, + 172% pour les hommes), Track 1 et 2 confondus. De plus, les témoignages des groupes de discussion concernant les pratiques proviennent aussi bien des femmes que des hommes bénéficiaires.

Contribution de BeniBiz à l'amélioration des connaissances sur les mécanismes de financement

BeniBiz a également contribué à améliorer les connaissances des bénéficiaires sur les mécanismes de financement, ce qui a eu un effet sur l'augmentation de la demande de financement, mais ceux-ci restent une minorité de participants dans le Track 1. Les analyses PSM et avant et après se corroborent pour montrer l'augmentation significative de la connaissance des mécanismes financiers – cf. Figure 6 ci-dessous. Cela a contribué à ce que plus d'entreprises soutenues ont demandé un financement dans les Tracks 1 (44% comparé à 27% avant BeniBiz, +60%) et 2 (58% comparé à 45% avant BeniBiz, +28%). Ces augmentations sont corroborées par les résultats du PSM. Les discussions de groupe avec toutes les Tracks (0-3) ont aussi évoqué le rôle de BeniBiz dans la fourniture de plus d'informations sur les conditions et les mécanismes d'accès au financement. Ces constats sont similaires pour les hommes et les femmes bénéficiaires.



Source : ADE

Figure 6: Evolution des connaissances des financements et d'accès au financement avant et après BeniBiz

Cette meilleure connaissance des mécanismes de financement n'a pas semblé conduire à une augmentation significative d'accès au financement : on observe plutôt une légère tendance positive. L'accès au financement reste globalement limité et largement non-significatif, restant un défi pour de nombreuses entreprises (dans toutes les Tracks). Les résultats du PSM et des analyses avant et après ne montrent qu'une légère augmentation des entreprises ayant accès au financement (cf. Tableau 11 en Annexe 12). Ces constats sont similaires pour les hommes et les femmes bénéficiaires.

Les discussions de groupe ont indiqué que BeniBiz a apporté une certaine contribution à la facilitation de l'accès au financement grâce au coaching et aux formations sur la constitution de dossiers de financement, également pour les Tracks 0 et 3. Le soutien d'Aftercare a été un facteur particulièrement contributif à cet égard. **Néanmoins, l'accès effectif au financement reste un défi important pour beaucoup de participants dans toutes les Tracks, ce qui a été un point de discussion majeur pendant les groupes de discussion et qui est discuté plus en détail dans le QE 4 ci-dessous.**

Contribution de BeniBiz à la professionnalisation des activités des bénéficiaires

La participation à BeniBiz a également contribué à augmenter le développement et la professionnalisation des activités, notamment par une formalisation croissante, une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi.

BeniBiz a contribué à la connaissance du processus de formalisation et des avantages associés pour toutes les Tracks et a également contribué à faciliter le processus pour certaines d'entre elles grâce à l'appui du projet. Ce résultat a été abordé dans les groupes de discussion avec les participants des Tracks 0, 1 et 2 qui ont expliqué comment BeniBiz a aidé certains participants en renforçant l'internalisation des avantages de la formalisation et en aidant à faciliter le processus dans une certaine mesure.

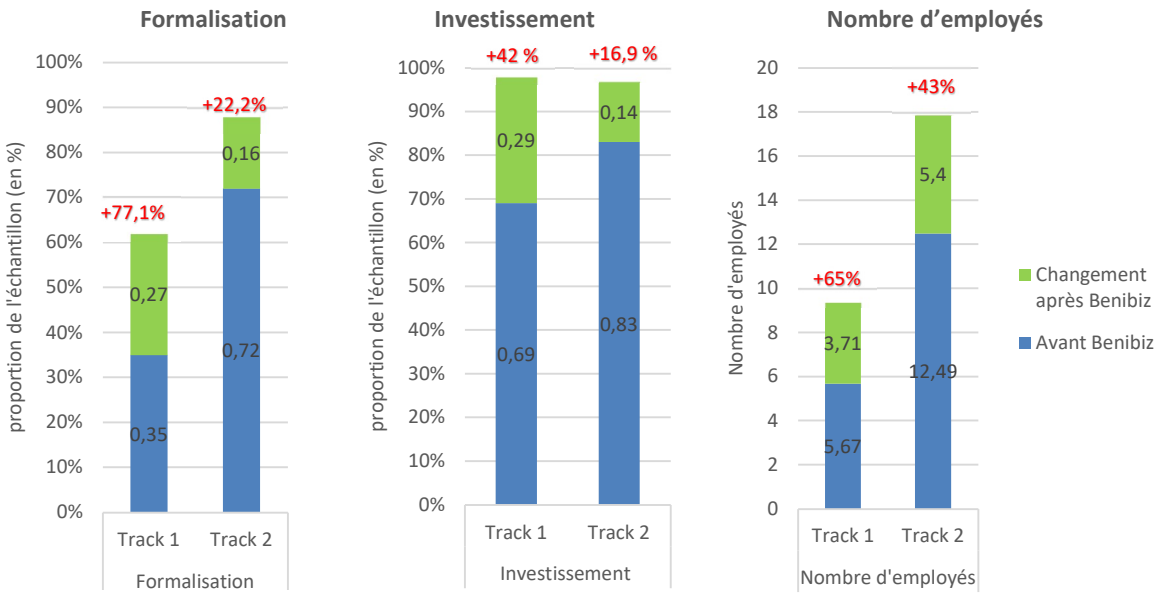
Cela a contribué à une formalisation accrue de certaines entreprises dans les Tracks 1 et 2, mais cet effet de formalisation semble être plus important pour les entreprises dirigées par des hommes que pour celles dirigées par des femmes. Les activités formelles ont augmenté de manière significative de 78 % pour le Track 1 et de 23 % pour le Track 2 (cf. Figure 7). Environ 46,3 % des entreprises de l'échantillon qui étaient informelles avant le projet se sont formalisées après avoir participé au projet. Ces résultats sont corroborés par le PSM (cf. Tableau 12 en Annexe 12). L'effet de formalisation du projet semble être plus élevé pour les entreprises dirigées par des hommes, la formalisation augmentant significativement de 56% pour les entreprises dirigées par des hommes[18] par rapport à 38% pour les entreprises dirigées par des femmes[19].

Cependant, nous n'avons pas de preuve de la mesure dans laquelle une augmentation de la formalisation a été réalisée dans les Tracks 0 et 3. De plus, malgré certains gains en termes de formalisation, certains bénéficiaires dans les discussions de groupe ont expliqué comment la formalisation reste un défi en raison de la crainte des exigences et des coûts liés à la formalisation ainsi que du besoin d'un suivi plus rapproché pour aider les entreprises à se formaliser.

BeniBiz a également contribué à augmenter le nombre d'employés et d'associés de certaines entreprises bénéficiaires, une augmentation moyenne de 4,3 employés par bénéficiaire pour le Track 1 et 5,2 employés pour le Track 2 (cf. Figure 7). Les groupes de discussion avec tous les Tracks (0-3) ont soulevé la façon dont certains participants ont été en mesure d'employer plus de personnes grâce aux contributions de BeniBiz dans l'augmentation des performances de l'entreprise, ce qui facilite le développement des activités et l'embauche d'employés. Ces effets sont significatifs de manière similaire pour les hommes et les femmes, avec des effets légèrement plus élevés pour les entreprises dirigées par des hommes.

Le projet a augmenté les investissements pour le développement des entreprises, en particulier pour les entreprises qui ont connu des performances économiques accrues, la quasi-totalité des entrepreneurs soutenus dans le Track 1 (98%) et le Track 2 (97%) déclarent maintenant investir dans leurs activités (cf. Figure 7). Ces résultats étant corroborés par le PSM (cf. Tableau 12 en Annexe 12). Ces effets sont significatifs de manière similaire pour les hommes et les femmes, avec des effets légèrement plus élevés pour les entreprises dirigées par des femmes.

[18] Effet de traitement PSM significatif de 33,6 points de pourcentage
[19] Effet de traitement PSM non significatif de 14,4 points de pourcentage



Source : ADE

Figure 7: Evolution des indicateurs de développement des activités avant et après BeniBiz

Les participants des FGD du Tracks 1 et 2 ont souligné que l'augmentation de ces investissements était due à la contribution de BeniBiz à l'augmentation du CA de leurs entreprises et à un meilleur suivi de leurs finances qui leur a permis de réaliser des investissements pour développer leurs activités. Nous ne disposons pas des mêmes témoignages pour les Tracks 0 et 3 mais nous pouvons raisonnablement supposer que pour ceux qui ont également vu leur performance économique augmenter, ce résultat est également applicable, étant donné que le projet encourage le développement des activités.

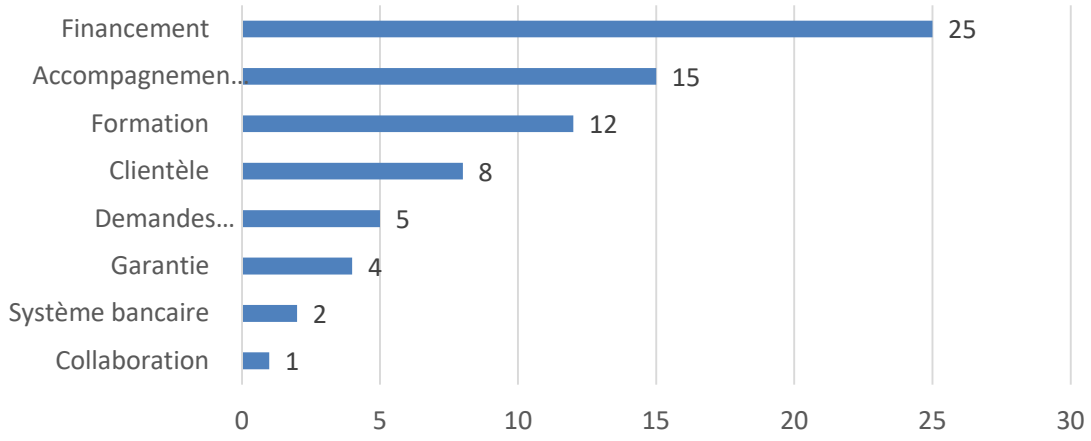
BeniBiz a par ailleurs contribué à modifier les habitudes de vente et de marketing de ses bénéficiaires, avec des augmentations significatives des ventes à de plus gros consommateurs et en dehors de sa propre commune, tandis que la communication marketing par les moyens publics et les réseaux sociaux a également augmenté de manière significative - cf. Figures 22, 23 et 24 en Annexe 12. Moins de bénéficiaires vendent maintenant aux ménages (-16%) par rapport à avant leur participation à BeniBiz, car plus de bénéficiaires vendent maintenant aux supermarchés (+74%) et aux grossistes (+197%). Les ventes au sein de leur propre commune ont également diminué (-18%), davantage d'entreprises vendant désormais ailleurs dans le département (+32%), dans d'autres départements (+178%) et exportant vers d'autres pays (+315%). En termes de commercialisation des produits, elles sont moins nombreuses à compter uniquement sur la bouche à oreille (-29%) et augmentent considérablement la publicité par le biais de la radio/télévision locale (+170%) et surtout des réseaux sociaux (+188%). Ces résultats sont corroborés par les résultats significatifs du PSM.

QE 4 – Facteurs internes et externes

Quels sont les facteurs internes et externes (dont COVID-19) qui ont contribué au succès ou à l'échec dans l'atteinte des résultats ?

La pertinence des formations Benibiz

La pertinence du contenu du projet BeniBiz représente l'un des facteurs internes principal ayant contribué au succès dans l'atteinte des résultats. Selon les informations récoltées à travers les deux enquêtes et les discussions de groupe, les bénéficiaires estiment que le contenu de la formation est adapté à leurs besoins, ce qui explique leur adhésion et le bon ressentiment qu'ils ont du projet et de sa mise en œuvre. En effet, le besoin d'accompagnement en stratégies d'affaires et compétences managériales puis en gestion financière est grand pour la plupart des entrepreneurs ciblés par le projet BeniBiz. Cela est confirmé par les informations qualitatives récoltées au cours des groupes de discussion auprès de certains bénéficiaires des Tracks 0, 1, et 2, pour qui les enjeux de financement est de gestion sont deux freins importants à l'entreprenariat (cf. Figure 8). La perception des bénéficiaires des Tracks 1 et 2 quant au rôle de BeniBiz pour le développement de leur activité est très positive, avec près de 80% d'entre eux estimant que les formations reçues et l'appui du coach les ont fortement aidé à développer leur entreprise et à augmenter leurs ventes. Pour près de 60% des bénéficiaires, l'augmentation des ventes est également due à l'accès à de nouveaux clients/marchés et à des facteurs liés à la bonne gestion, deux dimensions ciblées par le projet. En ligne avec ces résultats, les répondants estiment que la valeur ajoutée de BeniBiz concerne la disponibilité d'un coach (79%), les formations techniques et de gestion (69%), ainsi que la qualité du formateur (64%) et du contenu (53%). D'après les répondants du secteur institutionnel, le point fort principal du projet BeniBiz concerne la formation en gestion accompagnée d'un coaching régulier et rapproché. La satisfaction des bénéficiaires se confirme lorsqu'il leur est demandé de suggérer des améliorations du projet : la majorité d'entre eux seraient ouverts à un accompagnement plus long et/ou plus d'heures de coaching.



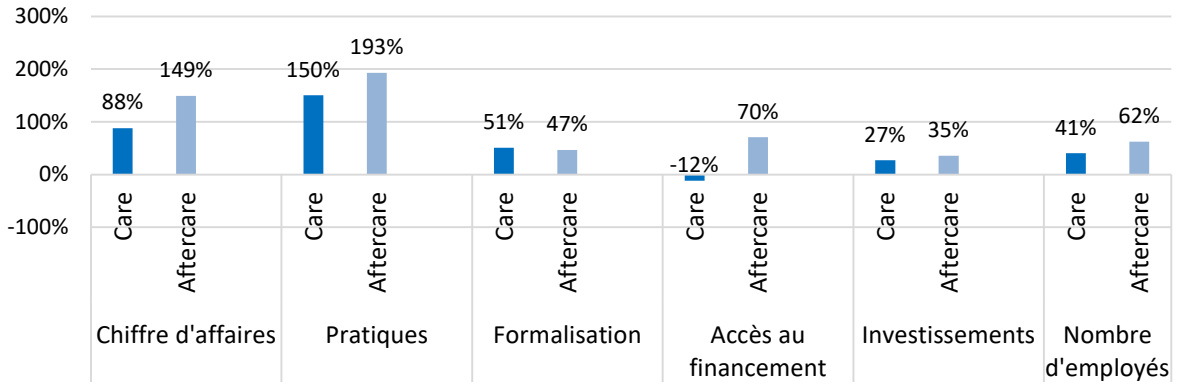
Source : ADE

Figure 8: Fréquence de l'importance des enjeux liés à l'entreprenariat

La pertinence du projet BeniBiz est corroborée par le fait que davantage de répondants du groupe de contrôle (C8) indiquent faire face à un manque de connaissance et de compétences par rapport aux bénéficiaires (C2 et C5). En outre, les préoccupations du groupe de contrôle en termes d'appuis nécessaires pour développer leur entreprise concernent les éléments offerts par BeniBiz (appui en gestion, compétences techniques, éducation digitale et coaching). Cela montre que le projet répond aux besoins de ses bénéficiaires pour développer leurs entreprises. Ces résultats sont également confirmés par les informations collectées lors des discussions de groupe. Spécifiquement, la formation

a permis de : (i) lever différents freins à l'entrepreneuriat, (ii) dynamiser les activités par de nouvelles pratiques professionnelles, (iii) gérer et planifier plus rigoureusement les finances, (iv) identifier de nouvelles opportunités d'affaires, etc. Les formations ont contribué à relever des contraintes existentielles à l'entrepreneuriat et à donner de nouvelles habitudes professionnelles aux bénéficiaires ; il en est de même des compétences supplémentaires acquises en pratiques de gestion et de planification des finances pour des investissements conséquents.

L'un des principaux facteurs internes de réussite du projet a été la combinaison de l'Aftercare avec le Care, qui a contribué à la réalisation d'impacts plus élevés sur diverses dimensions par rapport aux participants des Tracks 1 et 2 ne recevant que du Care (cf. Figure 9). Selon les analyses PSM avant/après, BeniBiz a contribué à des impacts plus importants pour les participants des Tracks 1 et 2 recevant la combinaison Care & Aftercare par rapport aux participants recevant uniquement un soutien de Care en termes de : augmentation du CA, augmentation dans l'application et la fréquence d'application des pratiques, formalisation, accès réel au financement et de développement des entreprises (taux d'emploi et d'investissements).



Source : ADE

Figure 9: Evolution des indicateurs avant et après BeniBiz par Care ou Aftercare (Tracks 1 & 2)

De nombreux participants aux groupes de discussion ont mis en avant le rôle de l'accompagnement personnalisé et du mentorat de l'Aftercare comme un ingrédient clé pour contribuer au développement de leurs entreprises. Certains participants aux groupes de discussion ont aussi évoqué comment l'accompagnement et le coaching ont aidé certains d'entre eux à demander et à obtenir des financements. En effet, 99% des répondants à l'enquête bénéficiant du Aftercare dans les Tracks 1 et 2 ont mentionné que le suivi Aftercare a contribué au développement de leur activité, dont 83% de manière importante. En outre, la littérature empirique récente montre également que le coaching personnalisé, le mentorat et un suivi plus rapproché ont parfois des impacts plus importants par rapport aux formations commerciales traditionnelles et que la combinaison des deux peut donc produire les impacts les plus élevés (McKenzie, 2021 ; Brooks, Donovan & Johnson, 2018). **Néanmoins, comme ce sont les entrepreneurs les plus assidus, motivés et performants qui sont sélectionnés pour l'Aftercare, il est difficile de distinguer l'effet de l'Aftercare, des compétences et du potentiel des entrepreneurs. En outre, l'Aftercare varie selon le secteur d'activités considéré. Le système M&E de BeniBIz, ni les données collectées sur l'échantillon de bénéficiaires pour cette étude ne permettent d'estimer avec précision la valeur ajoutée liée à l'Aftercare.**

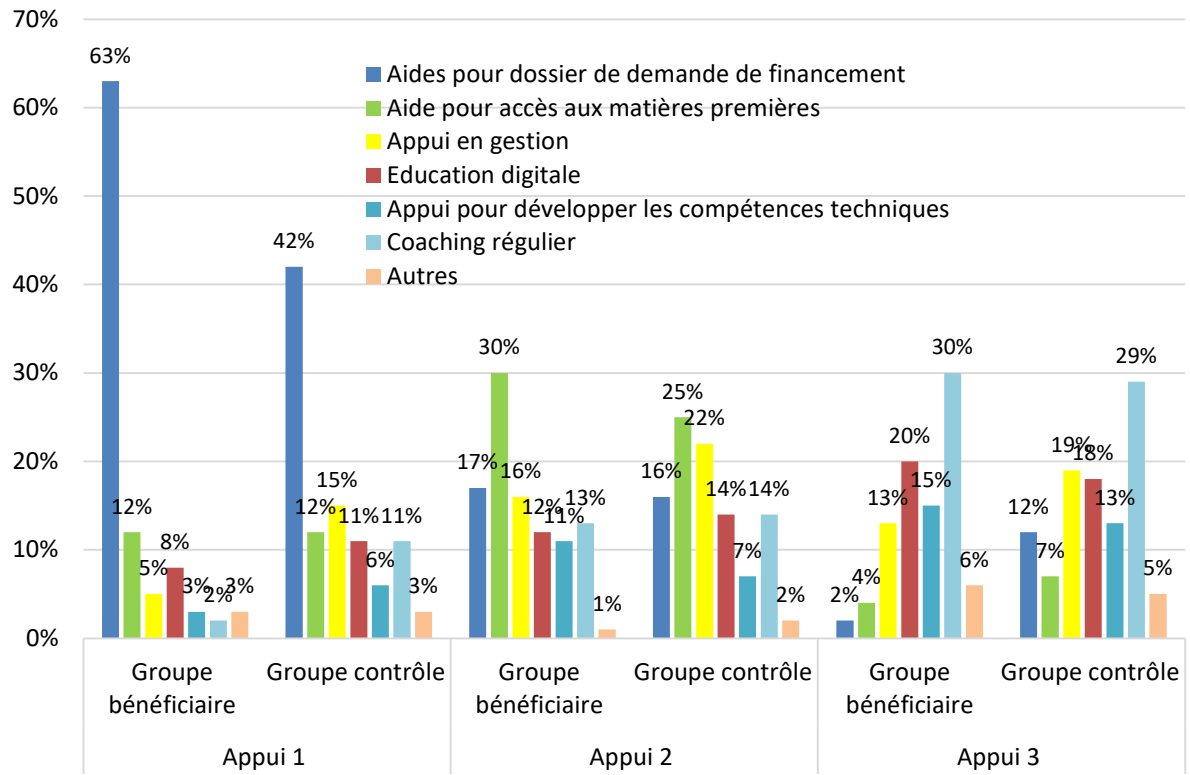
Toutefois, il est important de noter que ceux qui n'ont reçu que du Care ont tout de même connu des améliorations dans les différentes dimensions auxquelles le projet a contribué, mais dans une moindre mesure. Une exception est l'accès réel au financement où nous n'observons pratiquement aucun effet du projet pour ceux qui ont seulement reçu du *Care*. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'Aftercare a pour objectif explicite d'accompagner les bénéficiaires et de les aider à demander et à accéder à des financements, ce qui semble effectivement fonctionner pour certains participants Aftercare. En effet, comme expliqué plus haut, de nombreux participants aux différents groupes de

discussion ont insisté sur la nécessité d'un suivi et d'un soutien plus importants pour accéder aux financements, ce que l'Aftercare offre. **Cela illustre donc le rôle important que joue l'Aftercare (ainsi que le coaching et le mentorat personnalisés) pour aider les entreprises bénéficiaires à accéder au financement.**

Le défi de l'accès au financement

Les mesures de financement proposés par BeniBiz, telles que le « matching grant et « cash reward », pourraient être associées à de meilleurs indicateurs de performance mais notre échantillon est trop petit pour pouvoir l'affirmer. Cependant, le même biais de sélection identifié pour l'Aftercare, lié à la sélection des entrepreneurs les plus performants est également observé. Il est donc compliqué de distinguer l'effet de ces financements, des caractéristiques de l'entrepreneur.

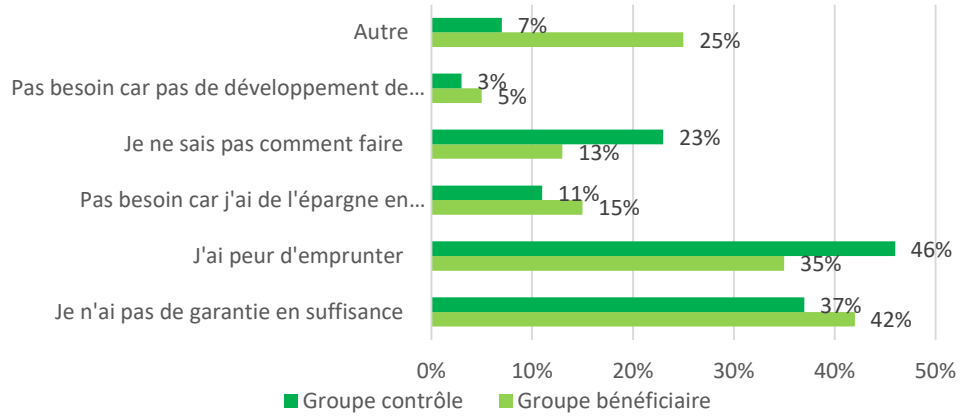
Néanmoins, l'accès au financement constitue toujours un défi de taille pour les bénéficiaires BeniBiz (cf. Figure 10). En effet, 61% des répondants des C2 et C5 indiquent que l'accès au financement est la difficulté principale à laquelle ils font face (contre 54% des répondants de la C8). En ligne avec ce résultat, l'appui principal demandé par les C2 et C5 concerne l'aide pour les dossiers de demande de financement (63% vs 42% pour la C8). Cette différence entre les deux types de bénéficiaires peut être liée au fait que les individus de la C8 n'aient pas encore commencé le projet, et demandent ainsi davantage d'appuis concernant des éléments de coaching et de formation. En examinant les réponses par Track, on remarque que la difficulté d'accès au financement concerne davantage les répondants du Track 1 (64% contre 55% dans la Track 2), ce qui est cohérent avec les caractéristiques de ces bénéficiaires dont le CA est inférieur à ceux du Track 2.



Source : ADE

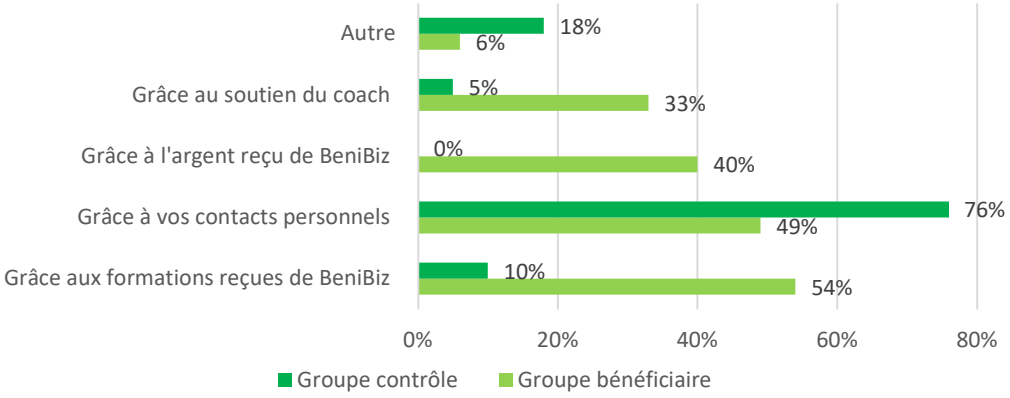
Figure 10 : Appuis nécessaires pour le développement de l'entreprise

La difficulté d'accès au financement peut constituer un facteur d'échec à la fois externe et interne au projet car les deux raisons principales mentionnées par les répondants quant à la difficulté d'accéder à un financement concernent le manque de garanties suffisantes (davantage pour le Track 2) et la peur d'emprunter (davantage pour le Track 1) – cf. Figure 11. En effet, le manque de garanties suffisantes relève non seulement d'un problème structurel du système bancaire, mais semble aussi indiquer un phénomène d'auto-exclusion des entrepreneurs qui n'ont pas fait de demande de financement par peur de manquer de garanties. De plus, parmi les répondants ayant fait une demande de financement, 47% des C2 et C5 et 40% de la C8 ne savent pas pourquoi ils n'ont pas pu accéder au financement demandé. Cela dit, 46% des répondants du groupe de contrôle explique ne pas avoir fait de demande de financement par peur d'emprunter, contre seulement 35% des bénéficiaires. Ce résultat indique que le BeniBiz contribue à développer l'esprit entrepreneurial, diminuant la peur d'emprunter. De plus, parmi les bénéficiaires ayant obtenu un financement, la plupart d'entre eux estiment l'avoir obtenu grâce à BeniBiz, que ce soit au travers des formations (54%), de l'argent reçu (40%) ou du soutien du coach (33%), alors que dans le groupe de contrôle, c'est grâce à leur contacts personnels que 76% estiment avoir obtenu un financement (cf. Figure 12).



Source : ADE

Figure 11: Raisons de ne pas avoir fait de demande de financement pour l'entreprise (plusieurs choix possibles)



Source : ADE

Figure 12: Obtention de financements grâce à... (Plusieurs choix possibles)

L'accès au financement reste perçu comme un défi considérable, voire un frein pour développer une activité entrepreneuriale, tant par une majorité de bénéficiaires (et ce, dans tous les Tracks) que par les acteurs institutionnels. Cependant, on constate que la majorité des bénéficiaires obtiennent une

croissance de CA importante, même sans financement reçu.

La meilleure connaissance des mécanismes de financement apportée par BeniBiz n'a eu qu'un léger effet sur l'augmentation des demandes de financement et n'a pas semblé conduire à une augmentation significative d'accès au financement, qui reste globalement limité. Bien que les connaissances des bénéficiaires à propos des mécanismes et exigences de financement s'améliorent grâce à BeniBiz : (i) peu de demandes sont introduites par peur d'emprunter, en plus du manque de garantie, et (ii) les bénéficiaires ont encore besoin de soutien pratique pour l'introduction de dossiers recevables.

Le financement n'est pas un frein insurmontable au développement de l'entrepreneuriat jusqu'à un certain point. Mais Il reste cependant une perception forte que le financement est un problème majeur. Dès lors, le renforcement de capacité fourni par BeniBiz n'a pas suffi à encourager l'introduction de demandes de financement et à dépasser les croyances limitantes liées à ce défi.

Autres facteurs externes pouvant inhiber l'atteinte des résultats

L'accès aux facteurs de production (terre, matières premières, main d'œuvre) est le deuxième problème principal auquel sont confrontés les bénéficiaires. D'après l'enquête bénéficiaires des Tracks 1 et 2, les répondants du groupe de contrôle font davantage face à ce problème (notamment concernant l'accès à la main d'œuvre) : 34% et 51% des bénéficiaires estiment que l'accès aux facteurs de production est la première et la deuxième difficulté à laquelle ils font face, respectivement (contre 26% et 42%, dans le groupe de traitement). Notons que ces difficultés d'accès sont un réel problème pour les entreprises du secteur agricole afin de disposer d'une garantie (TF), limitant l'accès au financement, d'autant plus fortes chez les femmes.

La pandémie de COVID-19 constitue un facteur externe de difficulté, même si elle a pu être une opportunité pour certains bénéficiaires qui ont bénéficié du CBT (C5). En effet, pour la plupart des participants aux enquêtes et aux discussions de groupe, l'année COVID-19 a été perçue comme une épreuve pour leur activité. De plus, pour la grande majorité des répondants des différentes cohortes, ils ont déclaré que les ventes ont diminué (fortement diminué pour 31% des répondants du groupe de traitement et 41% du groupe de contrôle). Les principales difficultés rencontrées liées au contexte sanitaire sont l'augmentation du prix des matières premières, l'accès limité au marché / aux clients, et la perturbation des services de transports. Pour ces répondants, certains effets négatifs étaient toujours perceptibles au moment de l'enquête, notamment la diminution des revenus en tant que gérant, et le manque d'accès aux facteurs de production.

Le soutien financier additionnel (CBT) reçu par la C5 pour faire face à la crise sanitaire semble avoir aidé certains bénéficiaires car 15% d'entre eux déclarent que leurs ventes ont augmenté grâce à l'année COVID-19. Lorsqu'on compare les réponses des différentes cohortes, on remarque que 29% des bénéficiaires de la C5 ont indiqué que l'année COVID-19 a été une opportunité pour développer leur entreprise, contre seulement 4% et 9% pour les C2 et C8, respectivement. L'argent reçu a notamment été dépensé dans l'acquisition de matières premières, de fonds de commerce et d'équipement/outils. De plus, pour 44% des répondants, l'accès à un fonds COVID-19 est une des valeurs ajoutées de BeniBiz. D'après les répondants pour lesquels le COVID-19 a été une opportunité, les effets positifs liés au COVID-19 sont, une clientèle nouvelle avec des clients plus nombreux et différents (davantage pour le T2) puis une diversification des produits et services (davantage pour le T1). Les participantes aux discussions de groupe mentionnent également l'augmentation du volume de production pour certains artisans (notamment les soudeurs). En effet, le CA de la cohorte 5 a augmenté de 157% en moyenne comparé à une augmentation de 97 % pour la cohorte 2 ce qui semble indiquer la valeur ajoutée du CBT mentionnés par les bénéficiaires.

Le CBT a produit des effets attendus en termes de résilience pendant la période de crise sanitaire : maintien de l'activité, remboursement de dettes, etc. Les fonds ont permis parfois de faire face à des contraintes de capacités de production, même si sans lien avec la crise sanitaire. Des bénéficiaires de

cet appui (soudeurs, couturiers, etc.) ont pu gagner des opportunités et des parts de marché spécifiques du temps de crise ; elles concernent la fabrication des masques de protection et des dispositifs de lavage de mains puis le commerce des récipients en plastique.

En outre, même si de nombreux bénéficiaires ont perçu la pandémie comme ayant un effet négatif sur leurs ventes et leurs activités, beaucoup d'entre eux ont tout de même connu une augmentation de leur CA, montrant ainsi l'effet positif du projet même dans le contexte de la pandémie.

Plus généralement, le tissu économique de la commune ainsi que l'environnement institutionnel sont des facteurs externes de réussite ou d'échec du projet. Plus de deux tiers des répondants considèrent qu'il existe des opportunités économiques intéressantes (62%) ou même que le tissu économique est bien développé (9%). Cependant, d'après les discussions de groupe, **il n'existe pas d'interactions entre les autorités communales et les acteurs du projet** (bénéficiaires et coach, opérateurs de mise en œuvre). Une telle absence de collaboration ne facilite pas le développement de synergies d'actions et de retour d'expériences en faveur de l'écosystème entrepreneurial local, lequel est parfois érigé au rang de priorité dans les plans de développement communaux. Néanmoins, la cohérence avec les politiques nationales pour le développement de l'entreprenariat et du secteur privé au Bénin (Q1) ainsi que les synergies avec d'autres projets (Q18) constituent des facteurs de réussite du projet.

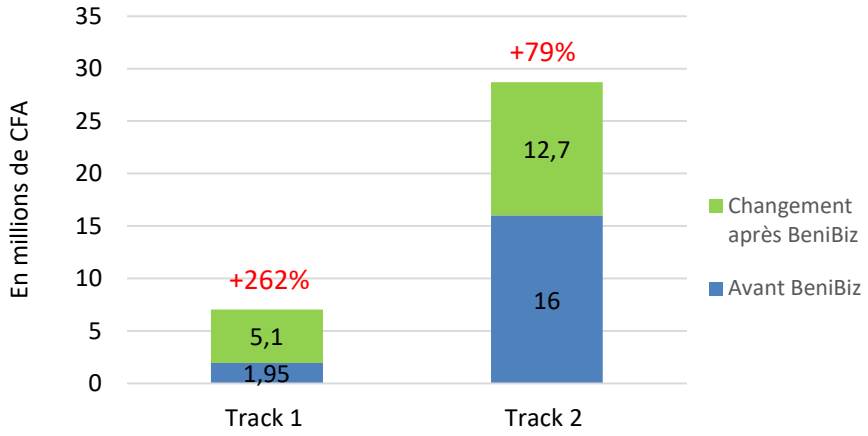


QE 5 – Autonomisation économique des femmes

Dans quelles mesures le projet a renforcé l'autonomisation économique des femmes entrepreneures ?

Contribution de BeniBiz à l'amélioration des performances économiques des entreprises des femmes

BeniBiz a contribué à l'augmentation du CA de nombreuses femmes bénéficiaires ; celles du Track 1 ont plus que quadruplé leur CA, tandis que celles du Track 2 l'ont presque doublé. En effet, les conclusions de la QE 3 sur l'accroissement du CA concernent également les activités gérées par des femmes. Entre 2017 et début 2022, le CA des femmes a augmenté de manière significative, d'environ 5,1 millions de francs CFA (+262 %) en moyenne pour celles du Track 1 et 12,7 millions de francs CFA (+79,3 %) pour celles du Track 2 (cf. Figure 13). L'augmentation du CA des femmes est corroborée par les résultats PSM – cf Tableau 13 en Annexe 12 – et par les groupes de discussions, dans lesquels les femmes bénéficiaires des trois Tracks attribuent cette amélioration des performances économiques aux compétences, aux connaissances et à l'application des pratiques acquises grâce à BeniBiz.

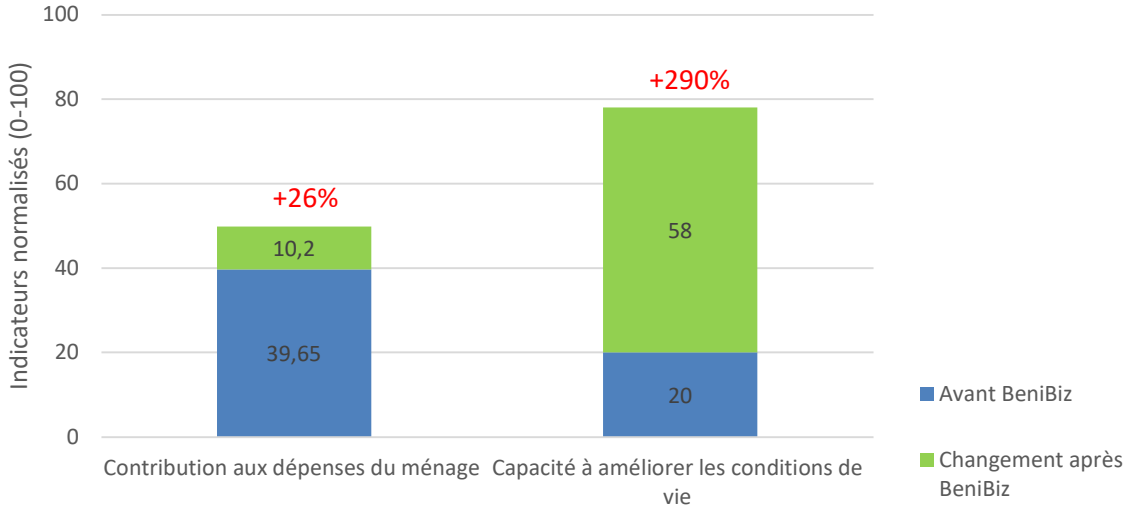


Source : ADE

Figure 13 : Evolution du CA avant et après BeniBiz pour les femmes (en février 2022) (Tracks 1 & 2)

Cette amélioration des performances économiques des entreprises dirigées par des femmes s'est traduite par une contribution accrue de nombreuses femmes bénéficiaires aux dépenses de leur ménage, renforçant leur influence et leur indépendance économique au sein du ménage, tous Tracks confondus. En analysant les Tracks 1 et 2 ensembles, l'indicateur normalisé de contribution aux dépenses du ménage a augmenté significativement de 25,7% en moyenne entre la période avant le projet et début 2022 atteignant quasiment la parité avec leur conjoint en termes de contribution aux dépenses[20] (cf. Figure 14). Par ailleurs, ces observations quantitatives ont été approfondies dans les groupes de discussion pour tous les Tracks, témoignant une contribution plus importante des femmes bénéficiaires aux dépenses du ménage, en particulier en termes de dépenses de santé et d'éducation des enfants pour celles ayant des enfants. De nombreuses femmes ont expliqué que cela avait augmenté leur influence économique et leur indépendance économique au sein du ménage. Dans certains cas, notamment pour les femmes du Track 3, elles signalent également que cette contribution augmentée aurait apaisé certaines tensions dans leur foyer. Elles ont attribué ces améliorations à l'augmentation des revenus et des performances économiques de leurs activités grâce au soutien de BeniBiz dans le renforcement de leurs capacités managériales et commerciales.

[20] Les Tracks sont analysées ensemble ici en raison de la faible taille de l'échantillon de femmes dans le Track 2 et des résultats similaires avant et après pour les deux Tracks.



Source : ADE

Figure 14: Evolution de la contribution des femmes aux dépenses du ménage et de leurs capacités à améliorer les conditions de vie avant et après BeniBiz (Tracks 1 & 2)

L'autonomisation économique des femmes bénéficiaires est par ailleurs mise en évidence par la forte augmentation du nombre de femmes qui estiment avoir les capacités d'améliorer leurs conditions de vie personnelles et celles de leur ménage. Les résultats quantitatifs montrent que la proportion de femmes estimant avoir la capacité d'améliorer leurs conditions de vie a augmenté de manière significative passant de 20% à 78% (+291%) des femmes dans les Tracks 1 et 2 – cf. Figure 14 ci-dessus. Ce résultat est corroboré par les résultats PSM qui indiquent aussi une augmentation significative nette – cf. Tableau 13 en Annexe 12. De plus, il ressort des groupes de discussion pour tous les Tracks que le projet a eu un effet indirect sur les capacités des femmes à améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs ménages grâce à l'augmentation de revenus due au renforcement des compétences en matière de gestion par BeniBiz. Selon elles, l'augmentation de leur pouvoir d'achat et le renforcement de leurs capacités leur permet désormais de subvenir aux besoins et d'assurer les charges nécessaires du ménage.

Pour le Track 3 en particulier, les femmes ont le sentiment que l'opportunité offerte par NutriBiz leur a permis de mettre sur pied une activité génératrice de revenu rentable et a ainsi amélioré leur situation économique, facilité leur autonomisation financière et leur prise de décision, voire, contribué à leur développement personnel. Cela a conduit à une participation financière des bénéficiaires aux dépenses du ménage, en mettant l'accent sur le bien-être des enfants (santé, éducation). Certains bénéficiaires sont allés jusqu'à dire que NutriBiz a permis aux femmes de s'épanouir. L'émulation créée par cette dynamique entrepreneuriale leur donne la capacité de se dépasser.

Néanmoins, certains indicateurs de performance des femmes sont de moindre ampleur que pour les hommes (dans les Tracks 1 et 2)**.** Pour des indicateurs tels que le CA en Track 2, le taux de formalisation, et la création d'emploi, les femmes entrepreneures restent légèrement moins performantes que les hommes. En outre, certaines femmes, en particulier du Track 2, ont manifesté le besoin d'un coaching spécifique pour mieux gérer leur équilibre famille-travail (« work-life balance »).

Contribution de BeniBiz à l'autonomisation des femmes dans la communauté et au sein du ménage

Certaines participantes des groupes de discussion ont indiqué que cette influence économique croissante a mené à une certaine autonomisation décisionnelle et sociale dans la communauté et au

sein du ménage. Certaines femmes des groupes de discussion des Tracks 0, 1 et 2 ont mentionné qu'elles avaient constaté une augmentation de leur propre autonomisation sociale, ainsi que celle d'autres femmes bénéficiaires, non seulement dans le ménage mais aussi dans leur communauté. D'après elles, elles ont désormais une certaine influence dans la prise de décision du ménage, ce qui corrobore les informations qualitatives collectées auprès des femmes du Track 3. Les résultats quantitatifs des Tracks 1 et 2 corroborent également ces constats dans une certaine mesure, notamment en ce qui concerne l'influence sur les décisions d'achat de biens durables et d'actifs pour les ménages (une augmentation significative de 14 points de pourcentage entre 2017 et début 2022). Néanmoins, il n'y a pas de changement significatif dans la prise de décisions liées à la scolarisation et aux dépenses de santé pour les enfants (pour ceux qui ont des enfants), le pouvoir de décision de ces femmes étant déjà élevé avant le projet.

BeniBiz a également contribué dans une certaine mesure à améliorer la confiance en soi, la motivation et l'ambition des femmes entrepreneuses, des concepts qui ont souvent été étudiés dans la littérature comme liés à l'autonomisation des femmes. Les résultats quantitatifs montrent un effet net significatif de 10,7 points sur une échelle normalisée de 0 à 100 pour les Tracks 1 et 2 (des scores plus élevés représentant une plus grande confiance en soi et une plus grande motivation) avec un score moyen de 75,1 par rapport à 64,5 dans le groupe de contrôle. Ceci est corroboré par certains groupes de discussion avec les femmes des Tracks 0 et 3 qui ont ressenti une amélioration dans leur développement personnel en termes de perception de soi et de motivation, en grande partie grâce au renforcement des capacités de gestion et de la performance des activités. Certaines l'ont cité comme une source de fierté et ont perçu davantage de respect de la part des autres membres de leur entourage et de leur communauté.

Il ressort des groupes de discussion que certaines bénéficiaires partagent ce qu'elles ont appris dans le cadre de BeniBiz avec d'autres femmes de leur entourage (famille, ménage et réseau, etc.), ce qui les aurait amenées à démarrer leurs propres activités économiques ou à améliorer celles qui existaient déjà, contribuant au renforcement de leur autonomisation économique. Certaines participantes aux groupes de discussion ont expliqué comment le partage des compétences acquises a pu rayonner auprès d'autres femmes leur donnant l'opportunité de mieux réussir dans leurs activités économiques, améliorant ainsi leur position économique et leur contribution aux dépenses du ménage. Par ailleurs, parmi les 97% de répondants de l'échantillon (Tracks 1 et 2, hommes et femmes confondus) qui ont déclaré enseigner à d'autres ce qu'ils ont appris dans BeniBiz à d'autres personnes étaient des femmes qui pourraient avoir dès lors aussi renforcé leurs compétences et autonomisation économique dans une certaine mesure.

QE 6 – Résultats indirects

Est-ce qu'il y a eu des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet ?

En plus des effets directs espérés pour les activités entrepreneuriales des bénéficiaires (accès à davantage de financement, formalisation, etc.), le projet a également entrainé des effets sur le niveau de richesse des ménages, la sécurité nutritionnelle, l'équilibre vie professionnelle-vie de famille, les relations sociales communautaires, la motivation et la confiance en soi des bénéficiaires, mais aussi un rayonnement sur les non-bénéficiaires. Ces effets ne sont pas exactement inattendus mais ils restent néanmoins indirects, et sont donc présentés ci-dessous.

En contribuant à l'augmentation du CA des bénéficiaires, le projet BeniBiz a également entrainé l'augmentation de la richesse et du pouvoir d'achat des ménages. En effet, les résultats de l'enquête au niveau des Tracks 1 et 2 montrent que les bénéficiaires ont vu augmenter leur niveau de richesse en termes de propriété de logement et de biens matériels (moto, tricycle à moteur, voiture, camionnette, accès à internet, et télévision) comparativement au groupe de contrôle. Ceci a été confirmé par de nombreux groupes de discussion avec tous les Tracks (0-3) qui ont mentionné une augmentation dans le bien-être économique, le pouvoir d'achat et le niveau de vie de leur ménage grâce à l'augmentation de la performance économique de leurs entreprises/activités. En ce qui concerne l'accès à l'énergie électrique et à l'eau potable, il n'existe pas de différences significatives entres les deux groupes, une grande proportion de la population ayant déjà accès à ces besoins de base. La situation s'est néanmoins améliorée depuis le début du projet pour les cohortes 2 et 5, notamment concernant l'accès à l'eau via le service d'accès à l'eau du pays (SONEB).

BeniBiz a également permis aux bénéficiaires de faire plus facilement face à des dépenses imprévues de santé. En effet, en plus d'un niveau d'accès supérieur à des biens de consommation et de logement, la capacité financière des bénéficiaires à faire face aux dépenses de santé s'est améliorée depuis le début du projet et est supérieure à celle du groupe de contrôle. Avant le début du projet, seuls 37% des répondants étaient capables de faire face à une dépense imprévue de santé supérieure à 30.000 FCFA, tandis qu'aujourd'hui 63% d'entre eux s'en disent capables.

Les bénéficiaires du Track 2 ont un niveau d'accès à des biens de consommation et de logement supérieur à ceux du Track 1. Ils ont également une plus grande capacité de faire face aux dépenses de santé. Ces résultats sont cohérents avec les caractéristiques des deux types de bénéficiaires, ceux appartenant au Track 2 jouissant d'un CA plus élevé.

Le fonds COVID-19 (CBT) a produit des effets attendus en termes de résilience des bénéficiaires pendant la période de crise sanitaire : maintien de l'activité, remboursement de dettes, etc. Mais les fonds ont également parfois permis de faire face à des contraintes de capacités de production, même si sans lien avec la crise sanitaire. Des bénéficiaires de cet appui (soudeurs, couturiers, etc.) ont pu gagner des opportunités et des parts de marché spécifiques du temps de crise ; elles concernent la fabrication des masques de protection et des dispositifs de lavage de mains puis le commerce des récipients en plastique.

L'augmentation de la santé nutritionnelle des ménages non bénéficiaires est un autre effet indirect du projet, notamment au travers d'une évolution du respect des normes de production. En effet, alors que la plupart des répondants des trois cohortes rapporte avoir un niveau de santé nutritionnelle relativement élevé, le projet semble avoir permis une évolution du respect des normes de production. Aujourd'hui, les bénéficiaires des cohortes 2 et 5 respectent davantage les normes de production et de transformation des produits qu'ils vendent, affectant donc la qualité des produits alimentaires disponibles sur le marché, et augmentant ainsi la sécurité alimentaire des ménages non bénéficiaires de BeniBiz. Ces résultats de l'enquête sont corroborés par les informations qualitatives récoltées lors des discussions de groupe. D'après les participants, le coaching a permis l'amélioration des comportements alimentaires chez les bénéficiaires et une meilleure alimentation pour les enfants

(aliments plus protéinés), parfois au-delà des bénéficiaires directs de tous les Tracks (norme et qualité, hygiène, modes de production durable avec des fientes d'animaux et des produits bio-organiques, etc.).

Par ailleurs, l'opportunité offerte aux bénéficiaires du Track 3 (commercialisation de produits nutritionnels) a permis de disposer d'une activité génératrice de revenus et d'améliorer ainsi leur situation économique, entrainant leur autonomisation financière et décisionnelle. Cela a induit une participation financière des bénéficiaires aux charges du ménage, avec un focus sur le bien-être des enfants (santé, éducation).

Le projet BeniBiz a également eu certains effets indirects négatifs, notamment concernant l'équilibre vie professionnelle/vie de famille et l'équilibre social communautaire. En effet, les bénéficiaires des cohortes 2 et 5 accordent plus de temps dans le fonctionnement de leur entreprise et sont ainsi moins disponibles pour s'impliquer dans les tâches de leurs ménages et accorder du temps à leurs proches. Cet effet négatif se fait davantage ressentir chez les femmes que chez les hommes. De plus, même si le lien avec le projet BeniBiz n'est pas établi, il faut attirer l'attention sur une tendance à la hausse du travail des enfants des ménages.

Néanmoins, d'après les discussions de groupe, entre autres effets indirects, les formations et coach ont changé la perception des entrepreneurs sur les questions de discussion et d'échange au sein des couples. Pour la plupart des bénéficiaires des Tracks 0 et 3, la gestion des affaires dans le couple/ménage et celle de l'entreprise sont assez liées. La participation au projet a permis de limiter voire empêcher des situations conflictuelles avec le conjoint. Beaucoup de témoignages sur l'entente dans le foyer ont été partagés par les femmes via l'implication des maris dans la planification et la gestion de leurs activités.

Au niveau de l'équilibre social communautaire, les bénéficiaires affirment que le revenu gagné grâce à leur entreprise fait des jaloux dans leur communauté et au sein de leur ménage, et ce davantage que pour le groupe de contrôle. Même si ce résultat confirme la réussite financière des bénéficiaires et l'augmentation de leur niveau de richesse, c'est un effet négatif inattendu à prendre en compte. Cependant, on note une augmentation des actions sociales entreprises par les bénéficiaires des cohortes 2 et 5 dans leur communauté depuis le début du projet (ex. accueil d'enfants, aide aux personnes en difficulté, etc.).

Au sein de l'entreprise, les bénéficiaires se sentent davantage soutenus par leurs associés et collaborateurs qu'avant le début du projet BeniBiz. D'après les informations qualitatives recueillies, les collaborations internes se sont nettement améliorées grâce à une hausse de la transparence au sein des entreprises soutenues par le projet et une augmentation de l'implication des collaborateurs internes. Les participants des discussions de groupe ont confirmé que la parole s'est progressivement libérée.

Un thème récurrent soulevé au cours des groupes de discussion était la contribution de BeniBiz au développement de réseaux professionnels au profit de la performance des entreprises, tous Track confondus. De nombreux participants dans les différents Tracks (0-3) ont mentionné comment BeniBiz les a aidé à développer des réseaux à la fois avec d'autres bénéficiaires mais aussi en dehors de BeniBiz, comme la mise en place de coopératives, de collectifs et de groupes de crédit (tontine etc.). Ces réseaux ont eu de nombreux avantages, tels que des économies de coûts, l'accès aux marchés, un meilleur accès aux facteurs de production et aux fournisseurs, et une plus grande collaboration, ce qui a permis d'augmenter l'efficacité et l'influence dans les chaînes de valeur au sein de ces réseaux et, en fin de compte, de contribuer à la performance de l'entreprise. Ces témoignages sont corroborés par le PSM et les analyses avant et après qui montrent une augmentation significative des collaborations et des réseaux avec d'autres entreprises (+61%) (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de BeniBiz) ainsi qu'avec divers fournisseurs (+138%). La majorité des entreprises (environ 80%) déclarent désormais collaborer dans de tels réseaux avec ces différents acteurs.

Par ailleurs, suivant une dynamique de rayonnement, les formations BeniBiz semblent également avoir un impact au-delà des bénéficiaires directs. En effet, la participation au projet a contribué à la diffusion des notions apprises par les bénéficiaires et principalement à des travailleurs dans leurs entreprises et à des relations professionnelles en dehors de leur entreprise. D'après les discussions menées avec les bénéficiaires, la dynamique de groupe dans laquelle évoluent les bénéficiaires renforce leur émulation pour le professionnalisme par retour d'expériences, et crée un réseau de contact qui sert parfois de débouché sur les marchés. Dans ce cadre, quelques coopératives sont nées des idées développées en formation, dans la perspective de co-produire pour bénéficier des effets de taille (approvisionnement en matières premières, production en masse, gain de part de marché). Les bénéficiaires ont aussi mentionné la création des réseaux d'entrepreneurs qui leurs ont permis de partager de nouvelles notions apprises et d'approfondir des collaborations potentielles.



3.3. Efficience

QE 7 – Utilisation des ressources

Est-ce que les ressources sont utilisées de manière optimale en vue des résultats (directs et indirects) obtenus ?

NOTE : Pour les questions 7 et 8, une analyse de retour sur investissement est conduite sur le chiffre d'affaires (CA) et le nombre d'emplois créés. Les données liées aux revenus ou profits des bénéficiaires n'étaient pas disponibles pour calculer le ROI de façon classique. Au sein de cette analyse, seules les cohortes 2 et 5 des Tracks 1 et 2 sont considérées, tenant compte des différentes sources de données et de leurs limites. L'analyse couvre la période 2017-2021 et est conduite par Track. Pour chaque Track, les femmes et les hommes ainsi que les bénéficiaires ayant reçu différents supports (Care vs. Aftercare) sont différenciés. L'analyse met en avant les résultats obtenus en utilisant la méthode de comparaison avant/après. D'autres méthodes utilisées confirment les résultats présentés et sont disponibles en Annexe 7.

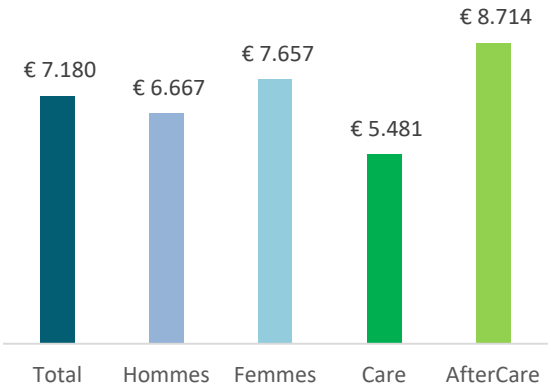
Le niveau global d'efficience du projet, estimé par une analyse du retour sur investissement (ROI), est élevé et largement supérieur à l'objectif espéré. Une analyse du retour sur investissement (ROI) permet d'estimer le rendement du projet en termes de résultats directs en utilisant les données relatives à l'évolution du CA et à la création d'emploi, mis en relation avec les coûts globaux du projet pour les Tracks 1 et 2. Le choix des indicateurs, les sources de données et la méthode suivie pour calculer le ROI sont disponible en Annexe 11.

Retour sur investissement du Track 1

Avec un coût total de 3,4 millions d'euros sur cinq ans, le Track 1 a généré un CA annuel additionnel total de 16,1 millions d'euros. De plus, cette Track a créé 4.500 emplois temps plein additionnels.

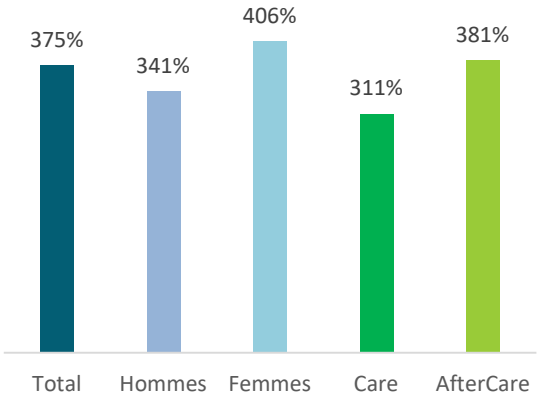
Le CA additionnel moyen (par année) depuis la participation au projet des bénéficiaires est largement positif et est estimé à 7.180€ (soit une augmentation de 237%) – cf. Figure 15 ci-dessous. **Ce résultat se traduit par un ROI estimé à 375%** - cf. Figure 16 ci-dessous. **Le ROI du CA est donc largement supérieur à l'anticipation d'avant-projet, qui le projetait à 27%.** Ces observations sur le CA sont en ligne avec le rapport narratif annuel 2019 de BeniBiz, dans lequel une forte croissance des CAs a été signalée (88% pour les femmes et 103% pour les hommes). Les bénéficiaires des secteurs de l'économie numérique (230%) et de l'agroalimentaire (103%) ont particulièrement bénéficié de cette augmentation de CA.

De plus, **le CA additionnel des femmes (croissance de 262%) est supérieur à celui des hommes (croissance de 211%), une différence qui peut être lié à leurs différents secteurs d'activités.**



Source : ADE

Figure 15 : Chiffre d'affaires additionnel moyen par bénéficiaire (en €) (Track 1)



Source : ADE

Figure 16 : Retour sur investissement basé sur le chiffre d'affaires (Track 1)

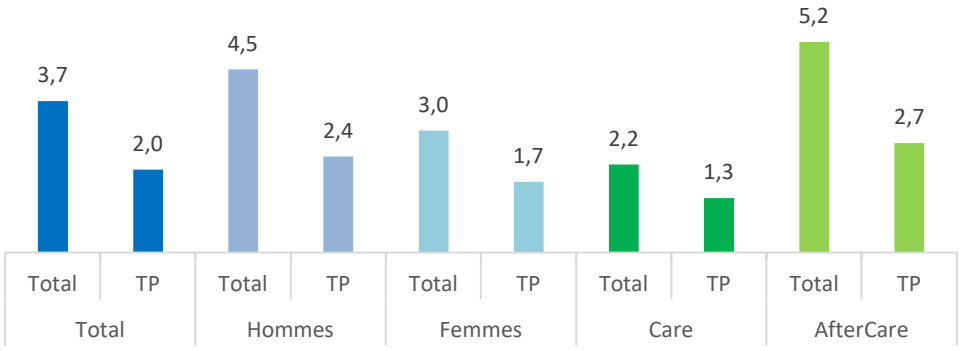
Le CA généré par les bénéficiaires ayant bénéficié d'un appui Aftercare est significativement supérieur à celui des bénéficiaires ayant uniquement reçu un appui Care (croissance de 278% contre 187% ; respectivement). Bien que le coût de l'appui Aftercare soit plus élevé que l'appui Care[21], le ROI sur CA reste plus élevé pour les bénéficiaires ayant reçu l'appui Aftercare [22] - voir Figure 16 ci-dessus. Cependant, le contenu de l'Aftercare, et donc le coût qui lui est associé, peut varier selon le secteur d'activités considéré. Comme évoqué précédemment, les bénéficiaires sélectionnés pour l'Aftercare peuvent également être les plus performants à la base. Nous ne disposons pas de ces niveaux de précision pour tirer davantage de leçons sur les différents appuis Aftercare.

D'après les résultats, en moyenne, près de 2 emplois temps plein additionnels ont été créés par les bénéficiaires du Track 1 grâce à BeniBiz (soit une augmentation de 70%). Le coût moyen par emploi temps plein créé est estimé à 744€. Les hommes ont eu tendance à créer plus de ce type d'emplois que les femmes (2.4 emplois pour les hommes (71% de croissance) et 1,7 pour les femmes (70% de croissance) – cf. Figure 17 ci-dessous.

Tous types d'emplois confondus, la moyenne s'élève à 3,7 emplois créés par bénéficiaire (augmentation de 65%), avec un coût moyen de 407€ par emploi créé. Une différence existe encore entre les hommes et les femmes (4,5 emplois pour les hommes et 3 pour les femmes) – cf. Figure 18 ci-dessous.

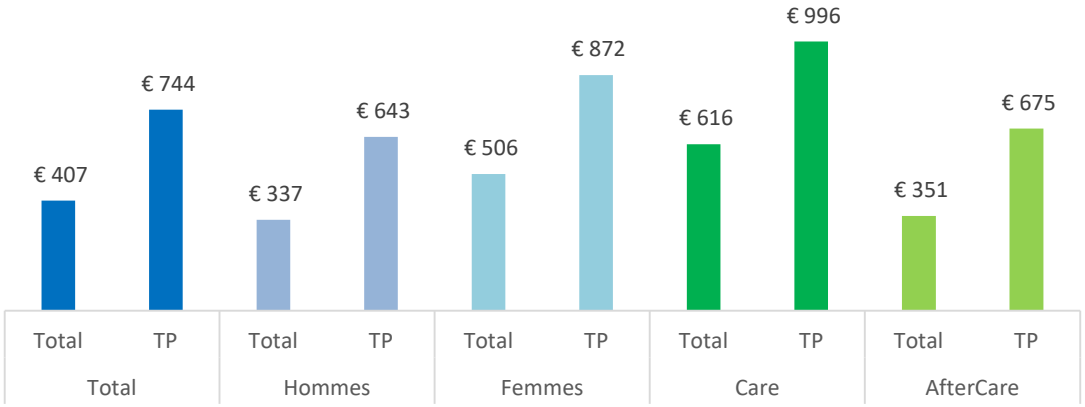
[21] Pour la Track 1, Le coût moyen par bénéficiaire Care est estimé à 996€ ((2,544,640 €*0.4)/1022), et celui par bénéficiaire Aftercare est estimé à 1354€ ((2,544,640 €*0.6)/1128).

[22] Il est à noter que ce résultat n'est pas biaisé par la distribution de femmes et hommes dans l'appui Care et Aftercare. Le genre est distribué de manière similaire au sein des deux appuis.



Source : ADE

Figure 17 : Nombre d'emplois moyen crées/bénéficiaire (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) (Track 1)



Source : ADE

Figure 18 : Coût moyen par emploi crée (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein) (Track 1)

Ici aussi, le ROI en termes d'emploi est plus élevé pour les bénéficiaires ayant reçu l'Aftercare. En effet, bien que le coût par bénéficiaire Aftercare soit plus élevé que les bénéficiaires Care, le coût moyen par emploi créé est beaucoup plus faible avec Aftercare. Les bénéficiaires ayant reçu un appui Aftercare créent en moyenne 5,2 emplois (croissance de 98%) alors que ce chiffre est de 2,2 pour les bénéficiaires Care (croissance de 35%). La même observation peut être mise en avant pour les emplois à temps plein, où les bénéficiaires ayant reçu l'appui Aftercare ont créé le double d'emplois à temps plein (2,7 emplois (croissance de 95%) contre 1,3 pour les bénéficiaires avec Care (croissance de 45%)). Le coût d'un emploi à temps plein est aussi bien plus avantageux via l'appui Aftercare.

Il est aussi à noter qu'en plus de la création d'emplois générée par les bénéficiaires, une majorité des coûts du Track 1 est destinée à des dépenses de personnel – cf. Figure 23 ci-dessous, ce qui génère aussi de l'emploi (via les Business Advisors).

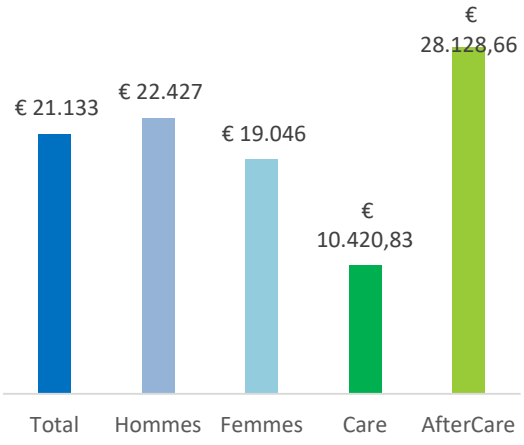
Retour sur investissement du Track 2

Pour un coût total de 3,38 millions d'euros, le Track 2 a généré un CA additionnel annuel total de 14,7 millions d'euros. De plus, cette Track a créé 1951,6 emplois temps plein additionnels.

Le CA additionnel est encore plus élevé pour le Track 2 que pour le Track 1, et est estimé à 21.133€ (soit une croissance de 85%) – cf. Figure 19 ci-dessous. **Avec un coût moyen par bénéficiaire de 4.848€, le ROI est estimé à 336%** - cf. Figure 20 ci-dessous. Le ROI est donc largement supérieur à celui anticipé avant-projet (266%). Les observations sur le CA sont en ligne avec le rapport narratif annuel de BeniBiz de 2019, dans lequel il est mentionné que les pourcentages de croissance en CA sont bien au-dessus de la norme dans le secteur de l'entreprenariat. Une différence peut être observée entre les

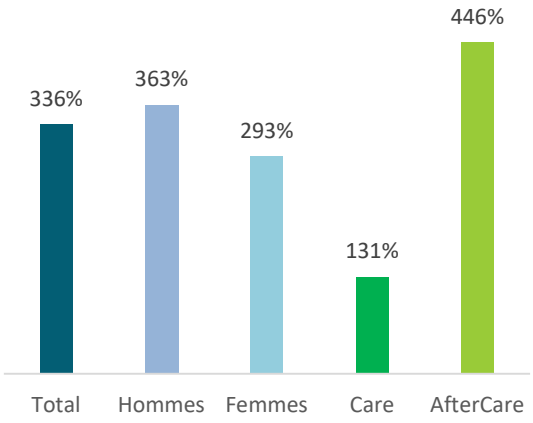
femmes (croissance de 79%) et les hommes (croissance de 114%), ces derniers ayant tendance à générer plus de CA (environ 3.000€ en plus).

Une différence significative en termes de CA existe également entre les bénéficiaires ayant reçu un appui Care et Aftercare). Les bénéficiaires Aftercare génèrent en moyenne 28.129€ additionnel de CA (croissance de 109%), tandis que les bénéficiaires Care en génèrent en moyenne 10.421€ (croissance de 44%) – cf. Figure 19 ci-dessous. **Bien que l'appui Aftercare requiert de plus grands coûts[23], le ROI de cet appui est estimé à près du triple de l'appui Care** (446% contre 131% respectivement) – cf. Figure 20 ci-dessous.



Source : ADE

Figure 19 : Chiffre d'affaires additionel moyen/bénéficiaire (€) (Track 2)



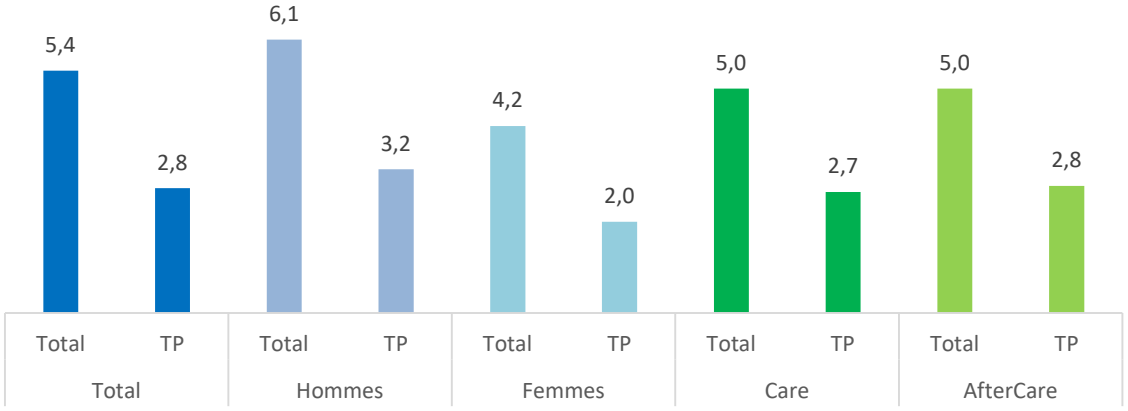
Source : ADE

Figure 20 : Retour sur investissement basé sur le chiffre d'affaires (Track 2)

Les bénéficiaires de la Track 2 ont en moyenne créé 2.8 emplois temps plein (croissance de 43%), pour un coût moyen de 1.744€ par emploi créé. Il existe aussi une petite différence entre les hommes et les femmes (3,2 emplois à temps pleins créés par homme, croissance de 53%, contre 2 par femme en moyenne, croissance de 27%).

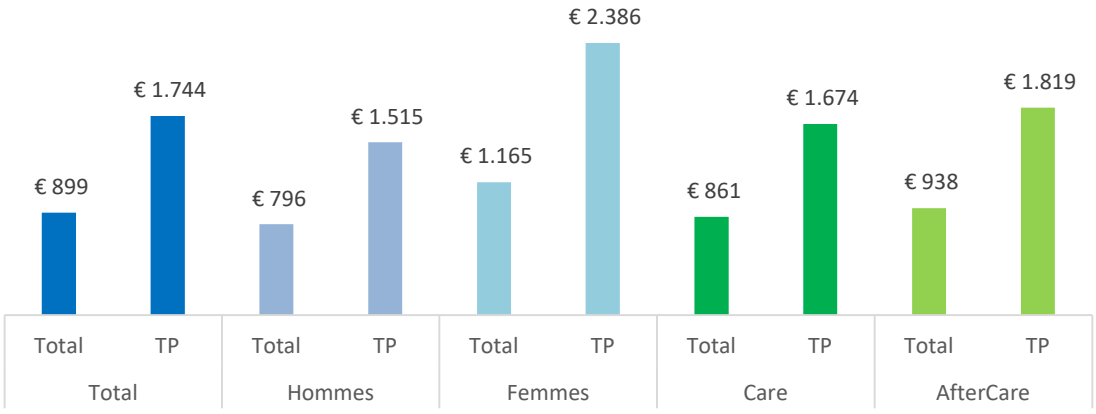
Tous types d'emplois confondus, la moyenne s'élève à 5,4 emplois additionnels après l'appui de BeniBiz (croissance de 43%). Le coût moyen de la création d'un emploi s'élève à 899€- cf. Figure 21 et Figure 22 ci-dessous. Une différence est notable entre les femmes et les hommes, ces derniers ayant créé en moyenne 6.1 (croissance de 51%), alors que les femmes en créé en moyenne 4.2 (croissance de 31%).

[23] Pour le Track 2, Le coût moyen par bénéficiaire Care est estimé à 3,382€ ((2,526,286 €*0.4)/301), et celui par bénéficiaire Aftercare est estimé à 3,856€ ((2,526,286 € *0.6)/396).



Source : ADE

Figure 21 : Nombre d'emplois moyen crées/bénéficiaire (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein)



Source : ADE

Figure 22 : Coût moyen par emploi créé (Total= tous types d'emplois confondus et TP= emplois à temps plein)

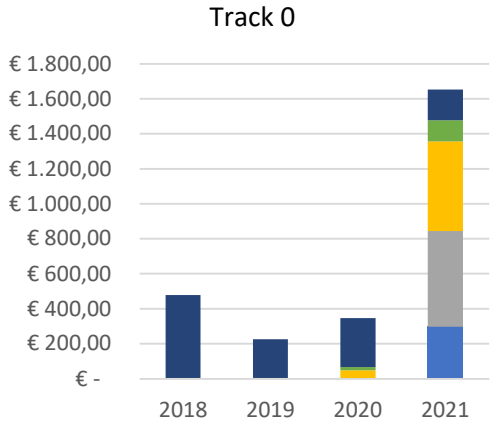
Il n'existe pas de différence entre le nombre d'emplois créés par les bénéficiaires recevant de l'appui Care ou Aftercare (avec une croissance de 47% pour Care, et de 41% pour Aftercare). Il n'existe pas non plus une grande différence en termes de coût par emploi créé. Le nombre d'emplois à temps plein créés est aussi relativement équivalent entre Care et Aftercare (2,7 (46%) contre 2,8 (41%), respectivement). En termes de coût par emploi à plein temps créé, il n'existe pas une grande différence entre les deux types d'appuis.

Comme pour la Track 1, une majorité des coûts de la Track 2 est destiné au personnel – cf. Figure 23 ci-dessous–, ce qui génère aussi indirectement de l'emploi.

Notons que le ROI calculé est surestimé vu qu'il se base sur le CA additionnel et non sur les revenus additionnels générés, ou encore parce qu'il ne tient compte que des Tracks 1 et 2, vraisemblablement les plus performants. Cependant, il est aussi vraisemblablement sous-estimé, étant donné qu'il se limite à des données financières, sans considérer les progrès sur toute une série d'indicateurs d'autonomisation (voir la section efficacité) et de la dynamique de rayonnement (voir la section impact).

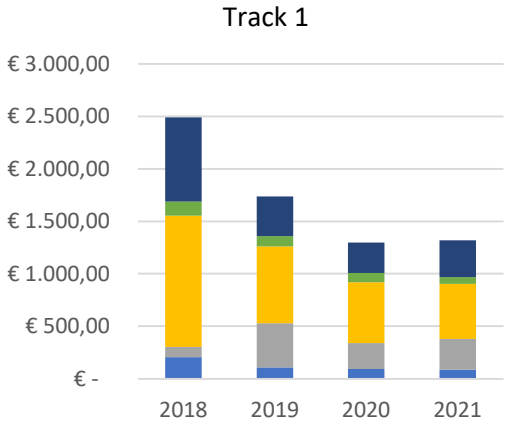
Les données de CA ne sont pas disponibles pour estimer le ROI des Tracks 0 et 3. Cependant, les coûts liés au Track 3, et les indications sur les CA fournies par la documentation de Bop Inc permettent de supposer que le Track 3 serait moins efficient que les Tracks 1 et 2. Cependant, les informations disponibles pour le Track 0 ne permettent pas de conclure quant à l'efficience de ce

Track.



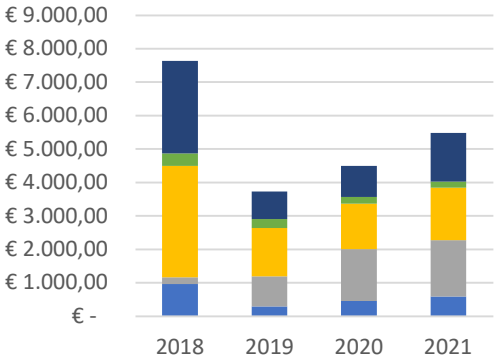
Coût direct Track : 1,069,113 €
Coût indirect estimé Track : 360,900 €
Coût total Track : 1,430,013 €
Nombre total de bénéficiaires : 2018

Coût moyen par bénéficiaire : 708 €



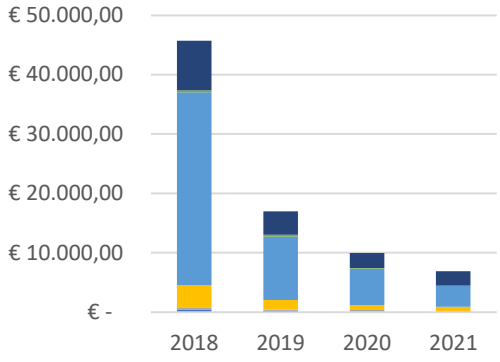
Coût direct Track : 2,544,640 €
Coût indirect estimé Track : 858,993 €
Coût total Track : 3,403,633 €
Nombre total de bénéficiaires : 2250

Coût moyen par bénéficiaire : 1,512 €



Coût direct Track : 2,526,286 €
Coût indirect estimé Track : 852,797 €
Coût total Track : 3,379,083 €
Nombre total de bénéficiaires : 697

Coût moyen par bénéficiaire : 4,848 €



Coût direct Track : 1,317,570 €
Coût indirect estimé Track : 444,771 €
Coût total Track : 1,762,341 €
Nombre total de bénéficiaires : 140

Coût moyen par bénéficiaire : 10,128 €

Source : ADE

Figure 23 : Coût moyen par bénéficiaire par année (Tracks 0, 1, 2, 3)

QE 8 – Comparaison du retour sur investissement

Comment le retour sur investissement du projet se compare-t-il à celui d'autres projets similaires dans un écosystème similaire au contexte du Bénin ?

Avant de répondre à la question, il est important de spécifier que la littérature sur le ROI est assez limitée et que peu de données sont accessibles. En outre, les rares données accessibles, relatives à certains projets, sont spécifiques à chaque intervention et dépendent d'écosystèmes relativement différents. Enfin, les données sont collectées de manière différente pour chaque projet, et les indicateurs sont également différents. Tout ceci rend difficile une comparaison directe avec les résultats obtenus par BeniBiz.

Cela dit, par rapport à d'autres projets décrits dans la littérature, Benibiz fait preuve d'un bon niveau de retour sur investissement en termes du temps nécessaire pour couvrir les coûts du projet, avec en moyenne 7 mois nécessaires aux bénéficiaires du Track 1 et 10 mois pour les bénéficiaires du Track 2. A titre d'exemple, un projet entrepreneurial au Togo sur le développement de micro-entreprises nécessitait un an pour couvrir les coûts de leur programme. Un autre projet, au Kenya, destiné aux entrepreneurs, avec un coût moyen de 553 USD, nécessitait une période moyenne de 1.5 an pour couvrir les coûts de leur programme[24].

Les projets mis en avant dans la littérature présentent fréquemment des résultats en termes de ROI par rapport au profit généré par les bénéficiaires. Les données de profits n'étant pas disponibles, cette comparaison n'est donc pas possible avec BeniBiz. La sélection de projets similaires est donc basée sur la proposition finale du projet BeniBiz (2017)[25], où des projets comparables de TechnoServe sont mis en avant et présentent le pourcentage de CA additionnel généré par les projets – cf. Tableau 16 en Annexe 12. Cependant, l'indicateur de ROI n'est pas disponible, car seule la croissance du CA est présentée.

Concernant le Track 1, la croissance du CA additionnel moyen (237%) est nettement supérieure aux autres projets similaires. En effet, ce résultat est conséquent au vu du nombre élevé de bénéficiaires dans la Track 1 et pour un coût moyen relativement faible (1,130€). **Pour le Track 2, la croissance du CA additionnel moyen (85%) reste en général plus élevée que pour les autres projets similaires**.

La création d'emplois n'est pas souvent mise en avant dans la littérature comme mesure du ROI. Cependant, l'Organisation internationale du travail (OIT) a publié les résultats de leurs assistances techniques (cf. **Error! Reference source not found.** ci-dessous)[26], où une comparaison est possible avec les indicateurs construits à la QE 7. Les données sont cependant relatives à des projets mis en œuvre avant les années 2000. Bien qu'une comparaison soit possible en termes d'emplois créés en moyenne par bénéficiaire, les résultats présentés par l'OIT ne distinguent pas les emplois à plein temps et le coût par emploi créé est rarement disponible.

Les bénéficiaires des Track 1 et 2 génèrent en moyenne plus d'emplois (3.7 et 5.4 respectivement) que les projets de l'OIT présentés dans le Error! Reference source not found. **ci-dessous.** Bien que le niveau de BeniBiz soit relativement plus faible pour les emplois à plein temps (2.0 et 2.8 respectivement), il reste tout de même supérieur à la moyenne des autres projets, tout type d'emplois confondu.

[24] Les projets mentionnés sont décrits dans les références suivantes :
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28386/science.aan5329.pdf?sequence=1&isAllowed=y
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26243/WPS7993.pdf?sequence=5&isAllowed=y
[25] "Supporting the BOP in Benin through Entrepreneurship", Décembre 2017
[26] https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb273/esp-4-2.htm

Projet	Pays	Services	Coût (direct) par emploi créé	Nombre d'emplois moyen créés/bénéficiaire
Entreprendre à Madagascar	Madagascar	• Information • Formation professionnelle • Conseils • Accès au crédit	USD 845 (~ 778€)	0.4
Micro-entreprises tenues par des femmes dans le secteur alimentaire	Benin	• Formation • Crédit • Accès au marché	NA	2.5
Développement du secteur privé	Madagascar Comores Niger	• Formation • Crédit • Développement commercial	NA	1.85
Emploi et génération de revenus	Comores	• Formation commerciale • Crédit	NA	3.5

Source : ADE

Tableau 2 : Projets de l'OIT

QE 9 – Augmentation de l'efficience

Quelles mesures sont possibles pour augmenter l'efficience ?

Il a été convenu lors de la phase de démarrage que la QE 9 ferait l'objet d'une recommandation, à consulter à la section 5 du rapport.

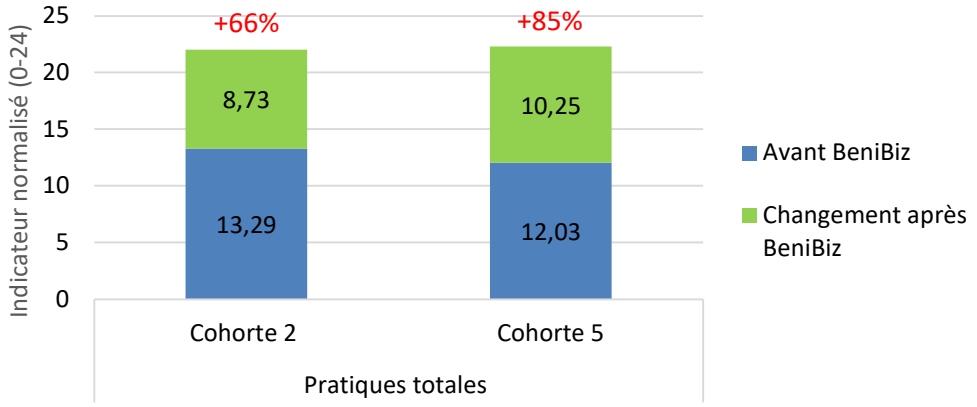
3.4. Impact

QE 10 – Changement de comportement des entrepreneurs

Dans quelle mesure, les changements de comportements significatifs obtenus chez les entrepreneurs en matière d'adoption de pratiques sont maintenus ? Quelles sont les raisons des effets observés ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur plusieurs sources d'information, notamment les données collectées auprès des bénéficiaires de la cohorte 2 (Track 1 et 2), pour lesquelles la participation au projet a déjà cessé depuis plus de deux ans. Cela nous permet d'apprécier la durabilité des effets, au moins 2 ans après la fin de la participation au projet et aussi en considérant qu'ils ont terminé leur cycle juste avant le début de la crise sanitaire. La cohorte 2 peut également être comparée à la cohorte 5 pour voir comment l'application des pratiques peut différer entre ceux qui ont terminé le projet il y a 7 mois et ceux qui l'ont terminé il y a 2 ans, ce qui peut aussi donner des indications sur la durabilité des effets sur les pratiques. Une thématique abordée pendant les discussions de groupe portait sur le sujet de la durabilité des pratiques dans le temps et fournit des informations qualitatives plus approfondies sur la durabilité des pratiques pour les tous les Tracks.

En évaluant la situation des bénéficiaires de la cohorte 2 en 2022 par rapport à leur situation avant le début du projet (avant janvier 2019), il ressort que leur application des pratiques enseignées a considérablement augmenté et se maintient 2 ans après la fin du projet et 3 ans après le début de leur participation. Le nombre de pratiques appliquées a significativement augmenté, passant d'une moyenne d'environ 13 pratiques avant le début du projet à environ 22 pratiques en 2022 sur les 24 pratiques étudiées (en analysant les Tracks 1 et 2 ensembles) – cf. Figure 24 ci-dessous.



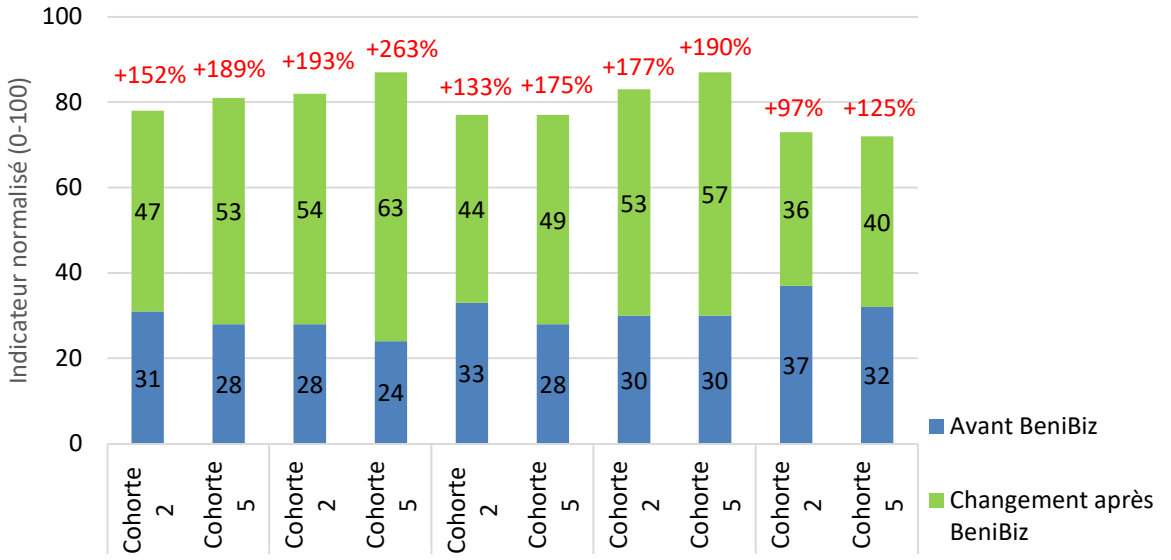
Source : ADE

Figure 24 : Evolution des pratiques pour les cohortes 2 et 5 avant et après BeniBiz (en février 2022) – somme des pratiques (0 – 24)

Les pratiques qui ont le plus augmenté et qui sont encore les plus appliquées en 2022 sont les pratiques de gestion comptable et financière ainsi que les pratiques de gestion d'entreprise. Certaines des pratiques individuelles qui ont le plus augmenté sont la séparation des finances personnelles et professionnelles, le calcul du CA, l'analyse des clients, l'analyse des produits/services les plus performants, la planification et l'organisation du financement et des ventes à l'avance, le calcul des bénéfices et des coûts. Plus de 90% des bénéficiaires de la cohorte 2 appliquent encore toutes ces pratiques 2 ou 3 ans après leur participation au projet. Les résultats PSM corroborent également cet impact net de BeniBiz - cf. Tableau 10 en Annexe 12.

Cette conclusion s'applique également à la fréquence d'application de ces pratiques pour la cohorte 2, appliquant la plupart des types de pratiques avec une fréquence significativement plus élevée en

2022 qu'avant le projet, ce qui montre que la fréquence d'application de la plupart des pratiques clés est toujours maintenue 2 à 3 ans après le projet. La fréquence d'application des pratiques a augmenté significativement de 153,2% - cf. Figure 25 ci-dessous. La fréquence des pratiques a le plus augmenté pour les pratiques comptables et les pratiques des affaires. Ces résultats sont également corroborés par le PSM (cf. Tableau 18 en Annexe 12). En effet, les indicateurs normalisés sont pour la plupart supérieurs à 78 sur l'échelle de 0 à 100 en 2022 alors qu'ils étaient autour de 30 avant le début du projet, ce qui montre que la fréquence des pratiques a augmenté et semble se maintenir 2 à 3 ans après le projet.



Source : ADE

Figure 25 : Evolution des pratiques pour les cohortes 2 et 5 avant et après BeniBiz (en février 2022) – indicateurs normalisés (0-100)

Un autre point à souligner est que ces pratiques sont maintenues après le déclenchement de la pandémie de COVID-19 ce qui semble montrer la pertinence des pratiques enseignées, même dans un contexte de changements importants dans l'environnement commercial, les marchés et le contexte socio-économique. Cela semble indiquer que ces pratiques ont été bien internalisées par les participants qui avaient terminé leur cycle du projet avant la pandémie et qui ont continué à les appliquer même dans un contexte de changements importants.

En février-mars 2022, il n'y a pas de différence significative systématique dans l'application et la fréquence d'application des pratiques entre la cohorte 2 et 5, ce qui indique que la contribution de BeniBiz à l'augmentation des pratiques appliquées est maintenue 2 à 3 ans après la participation au projet. En comparant la cohorte 2 qui a terminé le projet il y a plus de 2 ans à la cohorte 5 qui a terminé il y a environ 7 mois, on constate qu'il n'y a pas de différences significatives systématiques dans l'application et la fréquence de l'application des différentes pratiques en 2022, avec la quasi-totalité de tous les bénéficiaires des deux cohortes de notre échantillon appliquant la grande majorité des principales pratiques étudiées.

La raison principale pour laquelle les pratiques sont appliquées et maintenues dans le temps est le fait que les participants ont intériorisé et constaté les avantages de l'application des pratiques et des compétences apprises grâce à BeniBiz, en termes de croissance de l'entreprise, de performance commerciale, de CA et de revenus. Dans les différents groupes de discussion (pour tous les Tracks 0-3), beaucoup des participants ont décrit comment le renforcement des compétences et des pratiques de gestion et d'affaires les a aidés à renforcer la gestion et le suivi financiers, à mieux analyser le marché et les clients et donc à mieux identifier les opportunités et la diversification, ce qui a contribué à augmenter les ventes, la productivité et à la croissance de l'entreprise. Les bénéficiaires ont

également expliqué comment cela a changé leur perception de l'importance des compétences de gestion et des bonnes pratiques, qu'ils considéraient auparavant comme secondaires par rapport à des éléments tels que les financements : ils réalisent maintenant que les compétences de gestion et l'application de bonnes pratiques sont également importantes et conduisent à de bons résultats pour leurs activités. Cette prise de conscience des avantages de la bonne gestion et des bonnes pratiques a contribué à la durabilité de l'application des pratiques.

De nombreux participants désignent les pratiques de comptabilité (comme la séparation des finances personnelles et professionnelles, le calcul du CA, des revenus et des coûts), les analyses de marché (mieux analyser les marchés, les opportunités et les clients) et une meilleure organisation et planification, comme les principaux moteurs de leur performance. En réalisant les avantages de ces pratiques pour leurs propres activités, beaucoup d'entre eux continuent donc à les appliquer dans leurs propres affaires à long terme. Certains participants ont également mentionné comment cela les distinguait de leurs concurrents et leur donnait ainsi un avantage à de nombreux égards, comme l'accès au financement, l'accès à des marchés plus larges et le développement de meilleurs réseaux professionnels, autant de facteurs qui les poussent également à continuer à appliquer ces pratiques au fil du temps.

Les bénéficiaires du Track 3 (NutriBiz) ont aussi fait valoir que le projet avait contribué à renforcer leurs capacités à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille grâce à une meilleure gestion plus efficace liée aux pratiques appliquées, ce qui les encourage à continuer à appliquer ces pratiques pour assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie de famille. De nombreux autres participants aux groupes de discussion des autres Tracks (0-2) ont mentionné la meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, ce qui peut aussi expliquer en partie pourquoi ces pratiques sont maintenues.

Pour le Track 3, de nombreuses femmes bénéficiaires ont mentionné comment le projet a contribué à l'internalisation de l'importance d'une bonne nutrition pour la santé générale des populations locales ainsi que pour le développement des enfants, ce qui a contribué à l'application soutenue de bonnes pratiques nutritionnelles et à la diffusion des connaissances à ce sujet. Elles ont décrit avoir changé leur comportement en termes d'adoption de bonnes pratiques nutritionnelles pour leurs propres familles mais aussi en termes de garantie que leurs produits soient nutritifs et conformes, et souvent dépassent, les normes nutritionnelles. Cela les a amenés à transférer ces connaissances à leurs clients et à d'autres personnes de leur entourage, encourageant ainsi le renforcement de l'accès et de la consommation de produits nutritifs (voir QE 12 et 13 pour plus de détails).

Malgré les preuves du maintien de la plupart des pratiques, certains bénéficiaires ont mentionné que certaines pratiques ou procédures plus complexes (telles que le développement de l'entreprise, de formalisation de l'entreprise et d'accès au financement etc.) pourraient bénéficier d'un meilleur suivi ainsi que de formations plus adaptées à leurs besoins sectoriels spécifiques. Pour ancrer davantage les pratiques, certains participants aux discussions de groupe ont mentionné que des efforts restent à faire dans le suivi de leurs activités pour pérenniser les réalisations en termes de développement commercial, de formalisation de l'entreprise et d'accès au financement. D'autres ont également souligné comment certaines pratiques ou comportements plus sectoriels liés à des secteurs de travail spécifiques bénéficieraient de formations et d'un coaching plus adapté et spécifique à leurs secteurs de travail et que la nature plus générale du projet peut parfois entraver la continuité de pratiques et de comportements. **Dans l'ensemble, les résultats indiquent en grande majorité le maintien des pratiques au fil du temps, en lien avec la prise de conscience par les participants des divers avantages que ces pratiques et changements de comportement apportent à leurs activités en termes de performance et de croissance.**

QE 11 – Effets directs et indirects sur l'économie

Quels sont les effets directs et indirects sur l'économie (emploi et croissance économique) locale et l'écosystème entrepreneurial du Bénin ?

Effets sur la croissance de l'économie locale au Bénin

L'approche du projet est individuelle, avec le renforcement des compétences managériales des entrepreneurs et la comptabilité des effets à l'échelle individuelle en conséquence. Cependant, sa mise en œuvre bénéficie d'un contexte national mais aussi territorial ou local qui permet la réalisation des activités et des retours d'investissement. Ainsi, dans une approche « territoire », l'hypothèse de « classe créative » de Florida (2002) postule une corrélation positive entre la croissance économique des localités, et l'existence d'une classe créative, entrepreneuriale. Comment les effets du projet observés à l'échelle individuelle affectent l'économie locale et l'écosystème entrepreneurial ?

La création d'emplois permanents et occasionnels dans les entreprises permet de limiter le chômage et l'exode rural au niveau local, et au niveau du projet avec notamment des emplois décents au profit des coachs (BA) compte tenu du type de contrats et des bénéficiaires (recrutement dans les communautés locales). Au total, environ 12000 emplois dont 6452 sont permanents ont été créés annuellement et en moyenne par les entreprises bénéficiaires des Track 1 et 2 dans leurs localités ; le chiffre est plus important si on considère également les deux autres Tracks. La mise en œuvre du projet a favorisé le processus de formalisation des entreprises comme l'indiquent les résultats (QE 3) ; ce qui participe à la création d'emplois formels et décents dans la localité, avec une protection sociale en conséquence pour les travailleurs. La formation et le coaching permettent une meilleure capacité de gestion du temps, alloué entre activités entrepreneuriales et ménagères. Pour la plupart des bénéficiaires du Track 0 et les entrepreneures notamment, la gestion des affaires dans le couple/ménage et celle de l'entreprise sont assez liées et la participation au projet a permis de limiter voire d'empêcher des situations conflictuelles avec le conjoint. Plus spécifiquement, l'accroissement des ventes et des revenus des femmes entrepreneures a des effets de bien-être collectif en termes de santé et d'éducation comme l'illustrent des résultats du projet. Outre l'autonomisation des femmes, leur participation aux dépenses de santé et d'éducation du ménage renforce le capital humain et la productivité au niveau local.

Par ailleurs, l'accroissement des ventes, des CAs, des revenus et du pouvoir d'achat résultant de l'appui de BeniBiz entraine une plus grande capacité contributive des bénéficiaires aux recettes fiscales dont, les taxes locales, les patentes et d'autres prélèvements obligatoires auxquels sont assujettis les entrepreneurs au niveau local. A titre d'exemple, l'estimation du CA total généré par les appuis indique une moyenne de 4,8 millions de CFA supplémentaires pour le Track 1 et de 14,1 millions de FCFA supplémentaire pour le Track 2. A l'échelle de l'ensemble des bénéficiaires dans les deux Tracks, c'est au moins 20629 millions de CFA générés qui accroissent potentiellement l'espace fiscal des localités. Il en est de même des effets de formalisation des entreprises, laquelle augmenterait l'espace fiscal et budgétaire des collectivités locales car pour 42,46% des acteurs institutionnels, c'est la peur de l'impôt qui empêche d'engager la formalisation.

Comme indiqué donc, ces effets sont susceptibles d'impulser la croissance de l'économie locale lorsque le projet est mis à l'échelle avec une couverture géographique plus importante des territoires. Cependant, il faut aussi compter avec des contraintes du système économique local qui peuvent limiter ces effets au niveau local. La petite taille des entreprises bénéficiaires (emploi, CA, capital, etc.), leur degré d'informalité, et l'éviction et/ou la fraude fiscale sont des problèmes limitants les effets positifs potentiels.

Effets sur l'écosystème entrepreneurial au Bénin

Par définition, l'écosystème entrepreneurial est un ensemble interconnecté d'acteurs, d'organisations,

d'institutions et de processus qui se combinent de multiples façons, au sein d'un environnement entrepreneurial local (Isenberg, 2011). Dans cette perspective, il définit six dimensions de l'écosystème entrepreneurial à savoir, la politique, la culture, la finance, l'accompagnement, le capital humain et les marchés. Voyons la manière dont BeniBiz apporte des changements dans ces différents domaines de l'écosystème entrepreneurial au Bénin.

Sur le plan politique, le projet BeniBiz peut apporter un éclairage sur l'importance de l'approche économique et l'importance des appuis non financiers dont le coaching, bien que l'actuel défaut de synergie avec les acteurs institutionnels ait cependant limité le partage d'expériences et l'appropriation des acquis du projet dans une perspective de politique holistique de l'entrepreneuriat. Les résultats de l'enquête institutionnelle montrent que le package d'appuis et l'approche restent des valeurs ajoutées appréciées par plus de 50% des acteurs politiques de l'écosystème. Mais le régime fiscal (taux et procédures) reste encore un obstacle majeur à la formalisation des entrepreneurs. Le défaut de synergie avec les acteurs institutionnels aura cependant limité le partage d'expériences et l'appropriation des acquis du projet dans une perspective de politique holistique de l'entrepreneuriat au niveau national et local.

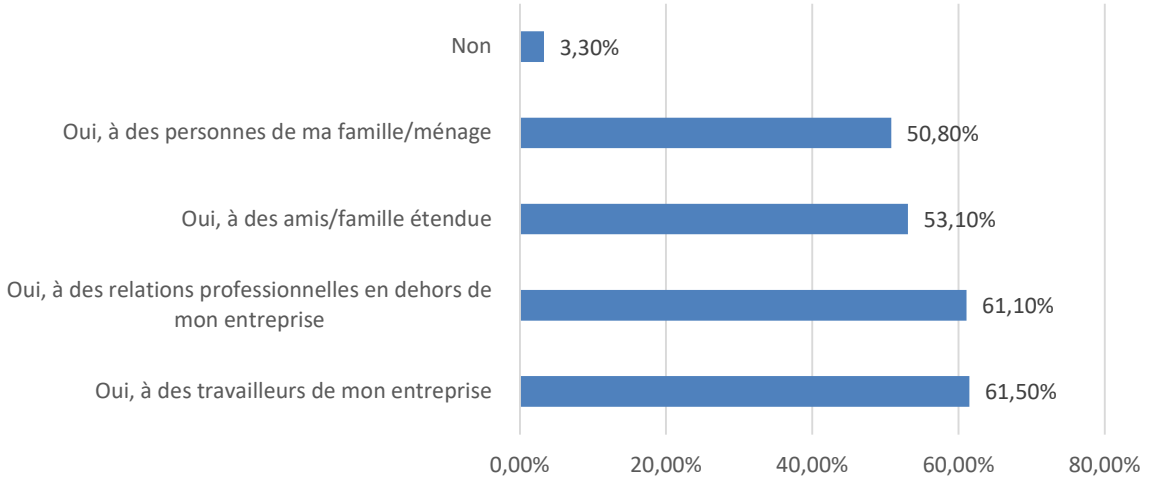
Sur le plan du financement, si l'offre est contrainte, l'évaluation confirme l'existence de contraintes du côté de la demande également comme l'indiquent Lukas et Cathelijne (2017) : l'absence de garantie (42%), l'auto-exclusion par peur (35%) et l'ignorance du process (13%) lesquelles frappent davantage les non bénéficiaires du projet, justifient l'importance des appuis. Des mécanismes d'intermédiation financière de type « Matching Grants » et de « Cash Reward » sont efficaces pour faciliter l'accès des entrepreneurs au financement. Mais l'institution de mécanisme de fonds de garantie peut ne pas toujours fonctionner, l'adhésion de l'institution financière étant un préalable. Globalement, les résultats sont mitigés du point de vue de la facilitation de l'accès au financement comme l'indiquent les résultats : outre le faible taux des bénéficiaires de financement direct, pour la plupart des bénéficiaires, le besoin d'assistance pour aller vers les institutions financières est encore élevé.

Sur le plan de la culture, le projet est un changement de paradigme en termes de pratiques entrepreneuriales, par le développement d'une culture entrepreneuriale durable (fidélisation de la clientèle, création de réseaux, coopératives, etc.) par opposition à l'entrepreneuriat de nécessité et de subsistance dominant. En effet, la dynamique de groupe dans laquelle évoluent les bénéficiaires, renforce leur émulation pour le professionnalisme par retour d'expériences, et crée un réseau de contact qui sert parfois de débouché sur les marchés. Dans ce cadre, quelques coopératives sont nées des idées développées en formation, dans la perspective de co-produire pour bénéficier des effets de taille (approvisionnement en matières premières, production en masse, gain de part de marché). Dans le domaine de l'accompagnement, le projet s'est inscrit dans le cadre des services d'appui existants, mis en œuvre par le Gouvernement, par la Banque mondiale (PEJ, PRODIJ) et d'autres partenaires au développement. Principalement, la contribution du projet en termes de valeur ajoutée sur ce plan reste la disponibilité et l'expertise du coach, les formations et leur contenu en compétences transmises. L'accompagnement en termes de coaching permanent s'inscrit pleinement dans ce cadre.

Sur le plan du capital humain, l'expérience de BeniBiz est inclusive, les bénéficiaires étant sélectionné indépendamment du niveau d'instruction ; elle permet de mettre en avant la portée des services d'accompagnement chez les non scolarisés comme en témoignent les résultats. En ce qui concerne les scolarisés dont les niveaux d'instruction varient, une telle expérience est en complémentarité avec l'éducation formelle non orientée vers l'entrepreneuriat. Les compétences managériales peuvent bien être appropriées par des entrepreneurs analphabètes lorsque les services d'accompagnement sont bien identifiés avec un mode opératoire adéquat. Enfin, sur le plan de l'accès au marché, l'approche de mise en œuvre du projet a favorisé le développement de réseaux et de marchés entre bénéficiaires puis entre bénéficiaires et non bénéficiaires grâce à différentes collaborations entre clients et fournisseurs. Dans ce sens s'inscrit le partage des notions et

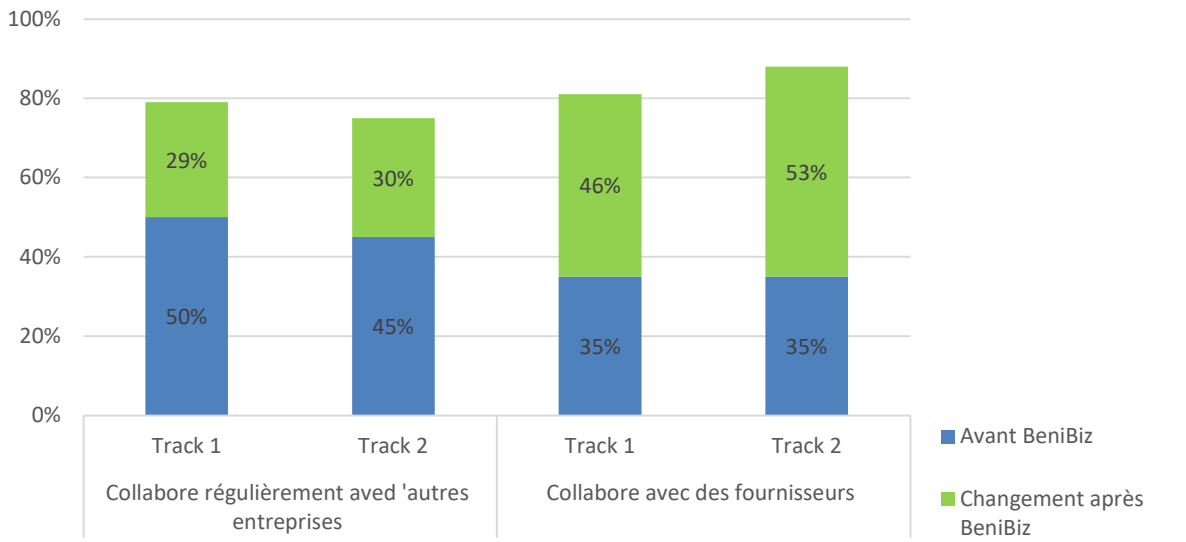
compétences acquises avec les collaborateurs (31%), avec d'autres entrepreneurs non bénéficiaires (30%). Ceci participe au rayonnement de l'environnement entrepreneurial local.

Enfin, des effets de rayonnement de participants qui partagent les leçons apprises de BeniBiz avec d'autres acteurs du système entrepreneurial ont été constatés, changeant ainsi également le comportement et les pratiques des non-bénéficiaires, et pouvant contribuer à leur meilleure performance et donc un impact au-delà des bénéficiaires directs du projet – cf. Figure 26 et Figure 27 ci-dessous.



Source : ADE

Figure 26 : Partage des connaissances acquises grâce à BeniBiz



Source : ADE

Figure 27 : Collaboration avec d'autres entreprises et des fournisseurs

QE 12 – Accessibilité physique des produits (Track 3)

Q12 : L'accessibilité physique des produits par les consommateurs a-t-elle changé ? Comment et pour quels produits ?

Les innovations logistiques et de marketing apportées par le projet pour la conduite de leur activité ont aidé les femmes NutriBiz à travers un meilleur accès aux produits nutritionnels. Le projet BeniBiz prévoit l'augmentation des opportunités économiques d'entrepreneurs à bas revenus au Bénin, et plus spécifiquement au niveau des femmes entrepreneures du Track 3 (NutriBiz). Le meilleur accès aux produits nutritionnels et la meilleure utilisation de ces derniers par les consommateurs, a été confirmé lors des groupes de discussions menés dans cette évaluation.

La mise en place d'un hub qui facilite la négociation avec les différents fournisseurs et achemine les produits plus près des agentes NutriBiz a réduit leurs coûts logistiques et amélioré l'accessibilité des produits nutritionnels. Au nombre des produits alimentaires concernés on retrouve en majorité les pâtes alimentaires (80%), mais aussi les huiles végétales, le sucre, et d'autres produits nutritionnels.

Par ailleurs, l'accessibilité des produits a été améliorée grâce à un réseau de distribution permettant de couvrir la clientèle immédiate. En début du mois de juin 2021, un tricycle a été mis à disposition du hub de Borgou afin de faciliter les achats des produits sur le marché et favoriser leur distribution aux NutriBiz dans les neuf communes d'intervention. Le hub a pu, grâce à ce matériel roulant, effectuer des livraisons groupées, ce qui a considérablement réduit les frais logistiques autrefois individuellement supportés par les NutriBiz, améliorant ainsi leur marge bénéficiaire.



QE 13 – Connaissances des consommateurs (Track 3)

Q13 : Quels changements ont été observés dans les connaissances des consommateurs (par exemple, mode d'utilisation, avantages, etc.) ?

Un nombre croissant de consommateurs ont acheté les produits NutriBiz dont les volumes de vente ont augmenté au cours du projet. Le rapport annuel BOP Inc (2021) rapporte que 23.720 et 26.590 consommateurs indirects ont été exposés aux produits NutriBiz, respectivement pour les cohortes 1 et 2 du Track 3. En outre, les volumes de vente ont été en constante croissance, avec un CA passant de 4.264.942 FCFA au mois de février à 10.886.650 FCFA en décembre 2021.

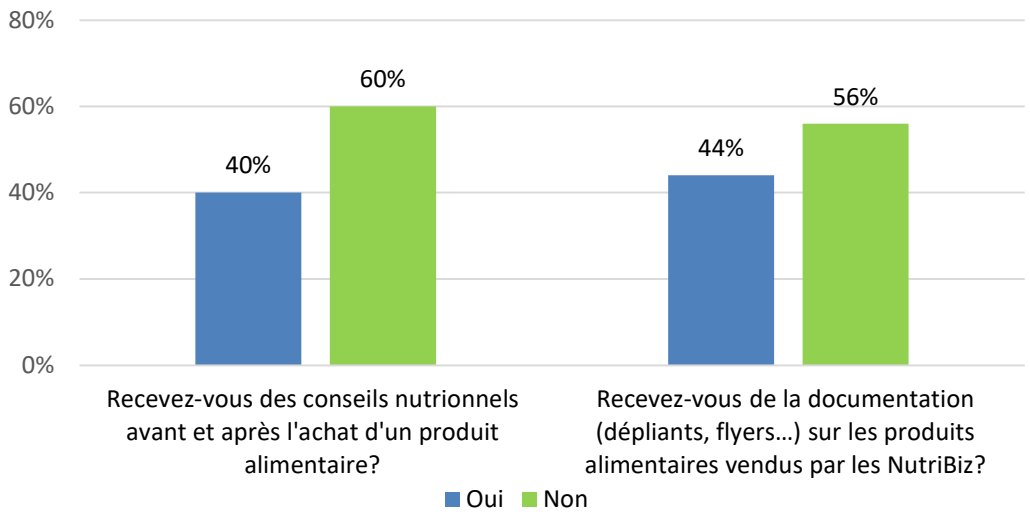
Les stratégies de vente élaborées avec l'appui de BeniBiz ont permis d'augmenter la demande de certains produits malgré leur prix. Les pâtes alimentaires, les farines pour enfants et personnes âgées (Farine So Malt, Moisson), l'huile végétale, le sel iodé, le Gari amélioré (enrichi au gingembre, sucre, lait de coco), les gélules de Moringa, l'Artemisia sont les produits les plus vendus. La farine "Moisson", par exemple, était commercialisé dans des emballages d'un kilogramme et difficile à écouler car suffisant à peine pour nourrir un petit ménage. Les consommateurs ne trouvaient pas bénéfique de ne pouvoir faire des économies de quantité. Avec l'appui de NutriBiz, des emballages de deux kilogrammes ont été proposés. Les consommateurs ont également été sensibilisés sur les bienfaits de la farine pour l'organisme, la santé ou l'entretien corporel et ensuite invités à la tester au sein de leur ménage. Ce test a été concluant et satisfaisant et, bien que le prix ait doublé pour la même quantité de farine, la demande n'a pas faibli.

Une stratégie de sensibilisation et de tests auprès des consommateurs a été utilisée via à un markéting rigoureux de bouche-à-oreille pour la farine "So Malt". Des personnes âgées souffrant de faiblesse et de fébrilité physiques ont témoigné de l'important apport nutritionnel de cette farine à leur santé. Des enfants ont également été nourris sur une longue période avec cette farine avec des résultats intéressants en termes de vigueur et de gain de poids. Une commercialisation régulière de cette farine a été observée sur une certaine période, mais elle a chuté du fait de la hausse généralisée des prix des produits alimentaires.

Des affiches publicitaires ont été diffusées pour montrer aux clients les bienfaits de l'iode pour promouvoir le sel iodé dans la lutte contre le goitre, ce qui a permis d'augmenter les quantités vendues.

La qualité des produits NutriBiz constitue la principale raison motivant les consommateurs à s'en procurer avec 41% des consommateurs qui leurs attribuent une note de 8 sur 10. Au moins 40% des consommateurs interrogés dans le cadre d'une enquête de satisfaction affirment avoir reçu des conseils nutritionnels et de la documentation (flyers et dépliants) sur l'utilité, les avantages et les bienfaits des produits NutriBiz – Cf. Figure 28[27]. Ces conseils améliorent leur connaissance des produits, mais aussi des nutriments nécessaires à une alimentation équilibrée.

[27] L'enquête de satisfaction dont sont tirés ces résultats a été réalisée en 2019 sur des consommateurs des produits NutriBiz dans les Départements du Borgou, du Zou et de l'Ouémé.



Source : Bop Inc

Figure 28 : Résultats enquête de satisfaction des consommateurs des produits NutriBiz

Les femmes NutriBiz constituent la première cible du changement de comportement pour une meilleure santé nutritionnelle. Le fait de commercialiser les produits NutriBiz rend ces derniers disponibles pour leur ménage comme rapporté lors des témoignages durant cette évaluation. Grâce aux sensibilisations des femmes NutriBiz, les connaissances des consommateurs ont évolué et les habitudes alimentaires des agentes Nutribiz et de leurs familles également.



3.5. Durabilité

QE 14 – Effets positifs durables au niveau des entrepreneurs

Dans quelle mesure les effets positifs générés par le projet BeniBiz peuvent perdurer après la fin du projet au niveau des entrepreneurs appuyés ?

Dans une approche similaire à la QE 10, les données collectées auprès des bénéficiaires permettent l'analyse de la durabilité des effets positifs de BeniBiz à travers les réponses de la cohorte 2, plus ancienne que les autres. Cela permet d'apprécier la durabilité des effets générés par le projet, au moins 2 ans après la fin de la participation au projet et en considérant qu'ils ont terminé leur cycle juste avant le début de la crise sanitaire. Cette cohorte peut également être comparée à la cohorte 5 pour voir comment la durabilité des effets peut différer entre ceux qui ont terminé le projet il y a 7 mois et ceux qui l'ont terminé il y a 2 ans.

Les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à reporter des hausses de performance après la fin du projet, démontrant une contribution de BeniBiz à la pérennité des effets positifs au niveau du CA des entreprises, même 2 à 3 ans après la fin du projet (cf. Figures 56 et 57 en Annexe 13). En moyenne, le CA a augmenté de 9,9 millions de FCFA (+97%) pour les bénéficiaires de la cohorte 2 entre avant leur participation à BeniBiz (2018) et 2022, ce qui indique que la contribution de BeniBiz à l'augmentation des CAs est maintenue et continue à produire des effets positifs 2 à 3 ans après la participation aux formations. Ceci est corroboré par les analyses contrefactuelles. En plus, 90% des bénéficiaires de la cohorte 2 estiment que leurs ventes ont augmenté entre la fin de BeniBiz et 2022, parmi eux 63% estiment une forte augmentation. Le facteur principal de cette augmentation est le coaching reçu de BeniBiz suivi de l'accès accru à de nouveaux clients et marchés et des facteurs liés à la bonne gestion (aussi financière).

Le taux d'augmentation du CA pour le bénéficiaire médian diminue avec le temps, même si, en termes absolus, le CA augmente toujours 2 ans après la fin du projet. Cela témoigne de la durabilité des effets du projet sur le CA[28]. Lorsqu'on examine l'évolution du CA d'un sous-échantillon de la cohorte 2 à trois moments (juste avant BeniBiz, juste après les formations, et en 2022), il semble que le CA moyen des bénéficiaires continue d'augmenter au fil du temps et ne connaît pas de plateau après la première année (cf. Figure 57 en Annexe 13). Ce constat est nuancé si l'on considère les bénéficiaires médians (qui sont moins affectés par les bénéficiaires les plus performants et les moins performants). Pour le bénéficiaire médian, le CA augmente également au fil du temps, mais à une moindre ampleur après la première année - mais le CA augmente tout de même.

Comme le montre la réponse à la QE 10, les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à améliorer et appliquer les pratiques de gestion apprises. En évaluant la situation des bénéficiaires de la cohorte 2 en 2022 par rapport à leur situation avant le début du projet (avant janvier 2019), il ressort que leur application des pratiques enseignées a considérablement augmenté et se maintient même 2 ans après la fin du projet et 3 ans après le début de leur participation.

Les bénéficiaires de la cohorte 2 ont continué à améliorer leurs connaissances sur les mécanismes de financement après la fin du projet bien que l'effet au niveau de l'accès au financement avant et après l'appui de BeniBiz, même avec une tendance positive, reste limité et souvent non-significatif. Les analyses avant et après montrent l'augmentation significative de la connaissance des institutions financières (17 points de pourcentage) et de leurs exigences (27 points de pourcentage), avec plus de 85% des entrepreneurs de la cohorte 2 ayant ces connaissances après le projet. Il n'y a pas de

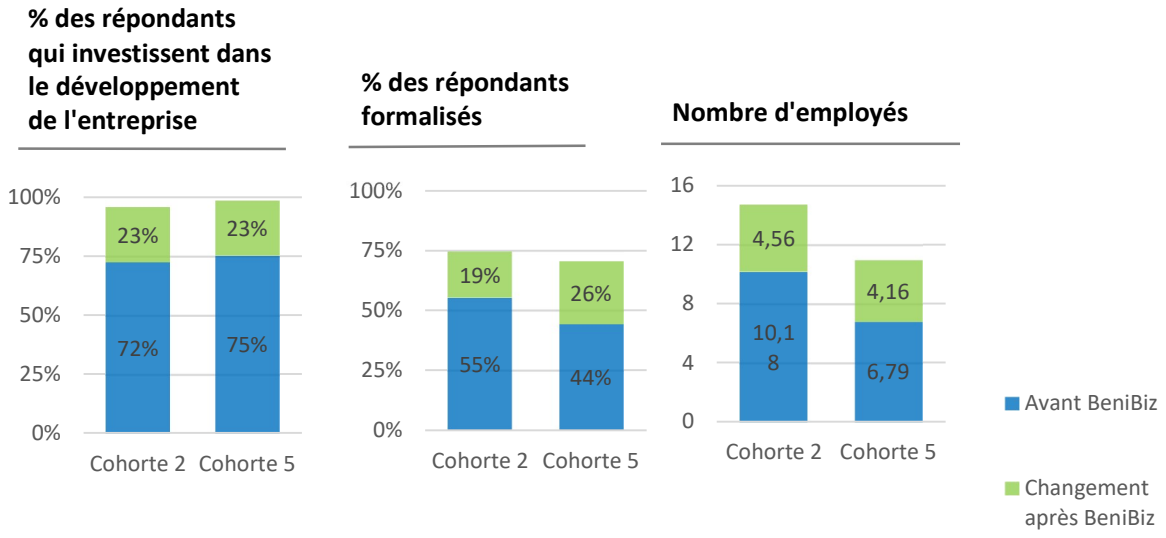
[28] Cela semble aussi indiquer que pour certains bénéficiaires, le CA continue d'augmenter à des taux plus élevés dans le temps (« success stories »).

différences significatives systématiques dans le niveau de connaissance entre la cohorte 2 et 5 en 2022, ce qui indique que la contribution de BeniBiz à cet effet est maintenue même 2 à 3 ans après la participation au projet. Ceci corrobore le fait que l'accès au financement reste un défi considérable pour de nombreuses entrepreneurs qui peut entraver la durabilité des effets positifs de BeniBiz, ce qui a été un point de discussion majeur pendant les groupes de discussion (QE 4 et QE 16).

Les bénéficiaires continuent à développer et à professionnaliser leurs activités après la fin du projet, notamment à travers d'une formalisation croissante, une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi.

En évaluant la situation des bénéficiaires de la cohorte 2 en 2022 par rapport à leur situation avant le début du projet (avant janvier 2019), il ressort que les activités formelles ont augmenté de manière significative- cf. Figure 29 ci-dessous. 74% des entrepreneurs de la cohorte 2 déclarent avoir aujourd'hui un statut formel, une augmentation significative de 19 points de pourcentage à avant leur participation à BeniBiz, cela étant corroboré par les résultats du PSM.

Les bénéficiaires continuent à reporter des augmentations des investissements pour le développement de l'entreprise après la fin du projet, indiquant une contribution de BeniBiz qui se maintient dans le temps, même après 2 à 3 ans après la participation au projet – cf. Figure 29 ci-dessous. 96% des entrepreneurs de la cohorte 2 déclarent investir aujourd'hui dans leurs activités, une augmentation significative de 23 points de pourcentage à avant leur participation à BeniBiz, ceci étant corroboré par les résultats du PSM. En comparant la cohorte 2 qui a terminé le projet il y a plus de 2 ans à la cohorte 5 qui a terminé il y a environ 7 mois, on constate qu'il n'y a pas de différences significatives systématiques dans les investissements pour le développement de l'entreprise, avec la quasi-totalité de tous les bénéficiaires des deux cohortes de notre échantillon qui déclarent faire ce type d'investissement.



Source : ADE

Figure 29 : Evolution des indicateurs de développement et de professionalisation avant et après BeniBiz (cohortes 2 et 5)

Les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à reporter des hausses dans le nombre d'employés et d'associés de certaines entreprises – cf. **Error! Reference source not found.** ci-dessus. Les bénéficiaires de la cohorte 2 ont augmenté leur nombre d'employés de 4,6 travailleurs en moyenne avec les résultats PSM montrant aussi une augmentation significative nette. Les effets au niveau bénéficiaires de la cohorte 5 sont en ligne avec ceux de la cohorte 2. Ceci est en ligne avec les

discussions de groupe où les participants ont mentionné la réduction du chômage au niveau local comme un des effets le plus importants de BeniBiz.

Notons que les effets positifs décrits ci-dessus sont toujours maintenus après la pandémie de COVID-19 ce qui semble démontrer la résilience et durabilité de la contribution de BeniBiz, même dans un contexte de changements importants dans l'environnement commercial, les marchés et le contexte socio-économique.

Les bénéficiaires ont mis en évidence la nécessité de la mise en place de cellules de communication et de soutien ponctuel et la consolidation des groupes d'épargne et de crédit interne. Il existe aussi une demande des bénéficiaires d'un suivi de leurs activités après la fin du projet, afin de de pérenniser les acquis en termes de développement de l'entreprise, de formalisation de l'entreprise et de création d'un réseau professionnel efficace et dynamique. Ces suggestions sont issues des réflexions sur la pérennité des différents effets de BeniBiz qui ont eu lieu pendant les discussions de groupe. Les enjeux mentionnés le plus souvent concernant la durabilité des effets sont : l'importance de la gestion et de l'accompagnement et le coaching.

Il est possible d'analyser comment BeniBiz a pu contribuer à générer des changements de comportements effectifs qui peuvent garantir la pérennité des effets positifs, au niveau des capacités, motivation et opportunités en utilisant le modèle COM-B (Michie, Van Stralen et al. 2011).

Dans le cas de BeniBiz, la dimension « capacité » est la composante du modèle fournie par le projet de la façon la plus évidente, comprenant les compétences et connaissances abordées dans les formations du projet. La QE 10 discute en détail le changement de comportement des bénéficiaires en matière d'adoption et d'application des pratiques. L'analyse a démontré que les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à améliorer et appliquer les pratiques de gestion apprises après la fin du projet.

La dimension « motivation » peut inclure de nouvelles façons de penser et de prendre des décisions. Cette composante du modèle est représentée par le coaching personnalisé fourni par BeniBiz, surtout pour les bénéficiaires qui reçoivent le support Aftercare, qui contribue à influencer la motivation des participants. Les données collectées montrent que BeniBiz a contribué à améliorer la confiance en soi, la motivation et l'ambition des entrepreneurs, en particulier pour les femmes entrepreneurs, comme décrit en détail dans la QE 5.

Finalement, la dimension des « opportunités » comprend des facteurs externes qui rendent possible le changement de comportement, y compris les changements des normes sociales et l'institutionnalisation de l'approche de BeniBiz, entraînant des incitations et dissuasions au changement de comportement. Dans de nombreux cas, de nouvelles opportunités déclenchent aussi une motivation accrue. La contribution de BeniBiz aux changements systémiques dans l'écosystème entrepreneurial et la durabilité de ces effets est discutée en détail dans la QE 15 ci-dessous.

QE 15 – Effets positifs durables au niveau de l'écosystème entrepreneurial

Dans quelle mesure les effets positifs générés par le projet BeniBiz peuvent perdurer après la fin du projet au niveau de l'écosystème entrepreneurial ?

La durabilité des effets générés par le projet au niveau de l'écosystème entrepreneurial est conditionnée à la fois par la capacité de BeniBiz à contribuer à la réalisation des conditions nécessaires pour des changements systémiques dans le secteur entrepreneurial au Bénin, mais aussi par d'autres conditions externes indépendantes du projet. Les impacts de BeniBiz sur l'économie locale sont discutés en détail dans la QE 11.

Le schéma 'Adopt-Adapt-Expand-Respond' (AAER de Nippard, Hitchins et Elliot, 2014) a été utilisé pour cadrer l'analyse en termes des potentielles contributions du projet à des changements systémiques et durables sur l'économie locale et l'écosystème entrepreneurial. Un changement systémique a lieu quand la mise en place d'un projet tel que BeniBiz entraîne un changement dans le fonctionnement du système tout en bénéficiant le groupe cible à travers différents mécanismes : adoption, adaptation, expansion et réponse – cf. les détails méthodologiques dans l'Annexe 5.

Le projet BeniBiz présente deux voies par lesquelles les changements systémiques peuvent se produire au niveau de l'écosystème entrepreneurial : (i) à travers l'institutionnalisation et l'adoption généralisée de l'approche économique focalisée sur le coaching et (ii) à travers des spillovers générés par les formations BeniBiz au-delà du projet.

Institutionnalisation et adoption généralisée de l'approche économique focalisée sur le coaching

Le projet BeniBiz vise à s'inscrire dans une perspective de durabilité et de cohérence nationale en prévoyant un ancrage institutionnel au niveau national, comme nous l'avons vu à la QE 1. Le comité de pilotage du projet est composé de représentants du gouvernement du Bénin, y compris le MAEP, MPME, MEF et des représentants du secteur financier. L'ancrage institutionnel permet un certain alignement et une complémentarité de l'approche de BeniBiz avec l'approche au niveau institutionnel béninois. Cet ancrage pourrait amener à l'appropriation et l'application de l'approche économique et d'adoption du coaching comme mesures de soutien aux entreprises (alternative à la mesure de financement), au niveau institutionnel. Selon le modèle AAER, ces mesures constitueraient des éléments d'adoption et d'adaptation qui permettraient à BeniBiz de contribuer à des changements de connaissance, de comportement et de pratique des parties prenantes de l'écosystème, s'ils sont institutionnalisés et soutenus en dehors du projet.

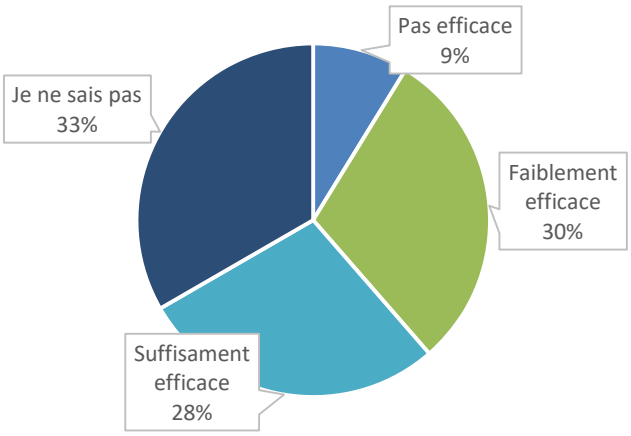
L'enquête menée auprès des parties prenantes dans le secteur institutionnel confirme l'appropriation de l'approche économique par les acteurs institutionnels qui listent les trois principaux éléments que BeniBiz a apporté à leur organisation : (i) une prise de conscience que l'approche économique par rapport à l'approche filière est aussi une façon intéressante de soutenir et développer l'entreprise ; (ii) une prise de conscience de l'importance du coaching au niveau des entreprises ; (ii) une prise de conscience que le financement direct n'est pas le seul facteur déterminant pour réussir.

Les mécanismes d'expansion et de réponse jouent aussi un rôle et permettent d'analyser la contribution de BeniBiz dans l'adoption et le maintien de ces changements de comportement par d'autres acteurs dans l'écosystème entrepreneurial. Grâce à l'institutionnalisation progressive de l'approche BeniBiz et à une meilleure compréhension de ses avantages par un plus grand nombre d'acteurs, un processus d'expansion impliquera et bénéficiera graduellement à d'autres acteurs dans le secteur. De plus, une communication efficace et une collaboration plus poussée entre les différents acteurs institutionnels (mécanisme de réponse), contribuerait à renforcer et améliorer progressivement les changements initiés par le projet. Ce processus contribuera finalement au

développement d'une nouvelle dynamique d'appui à l'entrepreneuriat et à la création d'un tissu économique de MPMEs au Bénin.

Afin d'atteindre l'objectif de changement systémique décrit ci-dessus, plusieurs acteurs doivent changer leurs comportements simultanément. Cela implique des « feedback loops » constants et fréquents entre les différents acteurs impliqués afin d'informer les décisions futures du projet, les changements clés et les moments d'intervention ou de retrait. Ainsi, BeniBiz peut contribuer à un changement systémique en assurant une communication plus efficace.

Néanmoins, les résultats de l'enquête menée auprès des parties prenantes dans le secteur institutionnel mettent en évidence certaines lacunes concernant la communication externe de BeniBiz vers les acteurs institutionnels – cf. Figure 30 ci-dessous. Seulement 28% des répondants indiquent que la communication autour de BeniBiz est suffisamment efficace pour permettre à d'autres acteurs de comprendre son approche économique et de l'adopter pour des projets à venir. Selon les entretiens menés sur le terrain, la communication semble être un enjeu de taille au niveau décentralisé, étant donné que ces acteurs semblent avoir moins de connaissances sur le projet BeniBiz.



Source : ADE

Figure 30 : Efficacité de la communication autour de BeniBiz pour permettre à d'autres acteurs de comprendre son approche économique et de l'adopter pour des projets à venir

De plus, la majorité des répondants considèrent que BeniBiz communique peu ou pas du tout sur les défis rencontrés dans la mise en œuvre du projet et sur les résultats du projet.

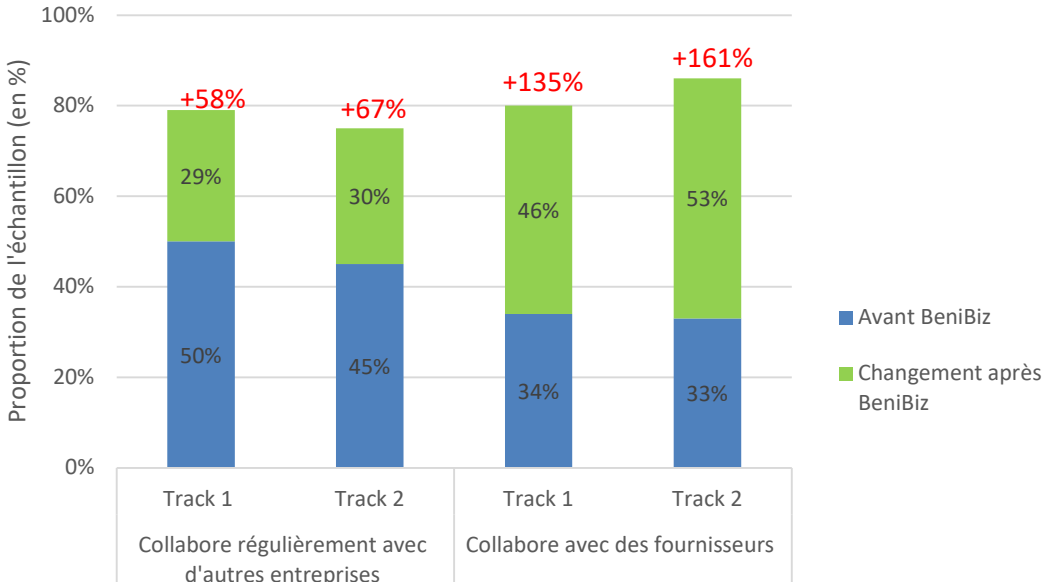
Les résultats de l'enquête institutionnelle montrent que la communication interne au sein des trois ministères qui font partie du COPIL est insuffisante, voire inexistante. Le manque d'une communication adéquate et efficace autour de BeniBiz est un risque critique qui peut remettre en cause la pérennité des effets positifs du projet et le changement systémique potentiel. La communication autour de BeniBiz peut être améliorée en s'assurant que des feedback loops soient en place pour permettre aux différentes parties prenantes de s'aligner et d'adapter leur comportement, garantissant la durabilité des effets. Une communication efficace doit être assurée à un niveau externe vers les acteurs institutionnels clés en s'assurant que l'ancrage institutionnel est fait auprès des acteurs pertinents, et a un niveau interne auprès des ministères pour accroître les synergies et les spillovers. En ligne avec cet enjeu, les répondants ont proposé plusieurs suggestions pour améliorer la communication de BeniBiz : i) une meilleure implication des acteurs au niveau décentralisé, ii) le partage régulier et systématique des informations relatives aux résultats et défis de BeniBiz via des canaux adaptés, et iii) l'intégration des autres acteurs institutionnels dans le COPIL.

Spillovers générés par BeniBiz au-delà du projet

Les spillovers générés par BeniBiz au-delà du projet constituent des éléments d'expansion qui contribuent également au changement systémique mis en place par BeniBiz, renforçant ainsi la

durabilité des effets positifs du projet. Comme décrit dans la QE 11, BeniBiz engendre plusieurs effets indirects sur l'écosystème entrepreneurial et l'économie locale à travers des collaborations des bénéficiaires avec d'autres entreprises et fournisseurs ainsi que l'accès au financement et la formalisation.

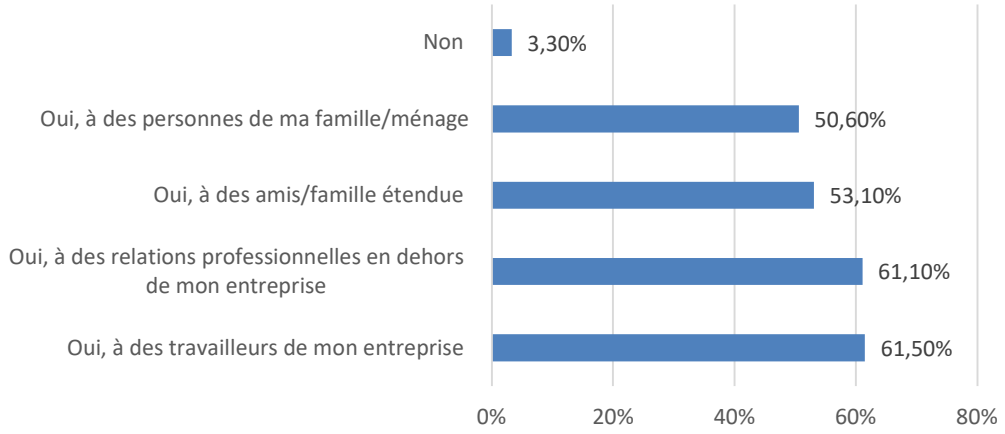
Les bénéficiaires indiquent que les collaborations avec les fournisseurs de leurs communes ont continué même après la fin du projet, contribuant à la création d'un environnement favorable au développement et à la résilience du système entrepreneurial. 84% des entrepreneurs de la cohorte 2 déclarent collaborer aujourd'hui avec des fournisseurs dans leur commune, une augmentation significative de 61 points de pourcentage comparé à la situation avant leur participation à BeniBiz.



Source : ADE

Figure 31 : Spillovers générés par BeniBiz – collaboration avec d'autres (Tracks 1 & 2)

Les formations du projet BeniBiz ont également généré des spillovers au-delà du projet à travers le partage des enseignements sur les pratiques de gestion avec des non-bénéficiaires. Environ 97% des répondants (Track 1 et 2) indiquent avoir enseigné les notions apprises dans BeniBiz à d'autres personnes de leur entourage. Les discussions de groupe ont également mis en évidence ce partage des connaissances avec des non bénéficiaires, non seulement avec des collaborateurs au sein de l'entreprise et des membres du ménage, mais aussi avec d'autres entreprises. Le partage des notions apprises par les bénéficiaires avec des collaborateurs a résulté dans des gains d'efficience dans certaines entreprises et a pu aider certaines entreprises en difficulté. Les bénéficiaires ont aussi mentionné la création des réseaux d'entrepreneurs qui leurs ont permis de partager de nouvelles notions apprises et d'approfondir des collaborations potentielles.



Source : ADE

Figure 32 : Diffusion des connaissances acquises grâce à BeniBiz

Enfin, la sollicitation des services des Business Advisors (BA) de BeniBiz par les bénéficiaires, mais aussi par le gouvernement et d'autres organisations actives de l'écosystème entrepreneurial, contribue au partage des connaissances et à la diffusion d'éléments du projet avec des non-bénéficiaires et à l'institutionnalisation de l'approche de BeniBiz. Les acteurs interrogés pendant les missions exploratoires et de terrain ont signalé que certains bénéficiaires avaient contracté des BA après la fin des formations, afin de continuer à recevoir un coaching personnalisé, ainsi que leur intégration dans des structures gouvernementales. 84,6% des bénéficiaires indiquent être prêts à rémunérer les services du coach après la fin du projet. Même deux ans après la fin du projet, 77% des bénéficiaires de la cohorte 2 indiquent toujours être disposés à payer les services des BA. Cependant, la sollicitation actuelle des BA de BeniBiz reste assez marginale et peu généralisée.

Par ailleurs, BeniBiz a aussi fait preuve de quelques synergies avec des autres projets, comme discuté dans la QE 18.

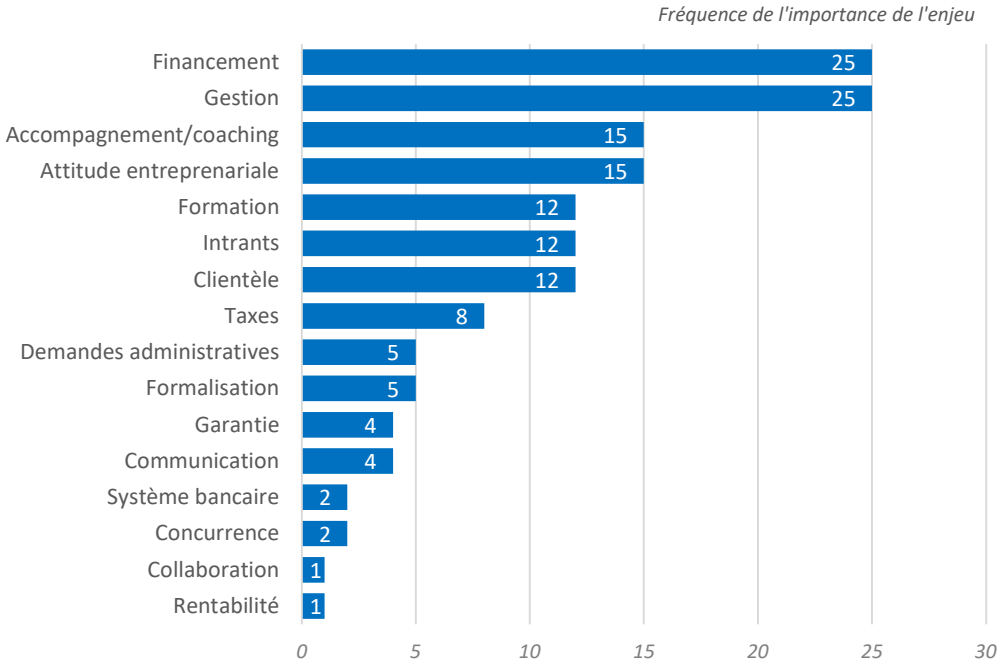


QE 16 – Obstacles à la durabilité

Quels sont les obstacles ou risques éventuels qui pourraient entraver la pérennité des effets positifs obtenus ?

D'après les informations collectées auprès des bénéficiaires et des parties prenantes dans le secteur institutionnel, il existe un certain nombre d'obstacles dans l'écosystème entrepreneurial au Bénin qui pourraient menacer la durabilité des effets de BeniBiz, malgré le succès du projet mis en avant par les différents acteurs. La QE 4 liste les différents facteurs internes et externes qui ont contribué au succès ou à l'échec des résultats. Certains des facteurs qui ont contribué à l'échec des résultats peuvent également être considérés comme des obstacles à la pérennité des effets positifs obtenus.

La difficulté d'accès au financement et le manque de compétences techniques et de gestion constituent les principaux freins à l'entreprenariat qui pourraient entraver la durabilité des effets. Les témoignages des bénéficiaires aux groupes de discussion ont démontré que l'accès au financement constitue toujours un défi important pour les bénéficiaires BeniBiz, ce qui constitue l'un des principaux obstacles à la croissance des entreprises et à la durabilité des effets du projet – cf. **Error! Reference source not found.** Figure 33 ci-dessous. Les discussions ont aussi réitéré le manque de garanties suffisantes comme le principal blocage de l'accès au financement, ainsi que la difficulté à répondre aux demandes administratives du système bancaire. De plus, les bénéficiaires mentionnent la peur d'emprunter en raison des taux d'intérêt élevées. L'enquête menée auprès des parties prenantes dans le secteur institutionnel confirme ce résultat et signale un manque d'adaptation et de prise des risques des institutions financières au contexte des MPMEs au Bénin.



Source : ADE

Figure 33 : Fréquence de l'importance des enjeux liés à l'entrepreneuriat discutés lors de discussions de groupe (Track 1 & 2)

Les discussions de groupe ont également mis en évidence le manque de connaissances en gestion et compétences techniques appropriées comme un des principaux freins à l'entreprenariat qui pourrait entraver la durabilité des effets. Le projet BeniBiz contribue donc directement à la réduction de ce risque avec les différents appuis offerts pour développer les entreprises qui semblent bien répondre

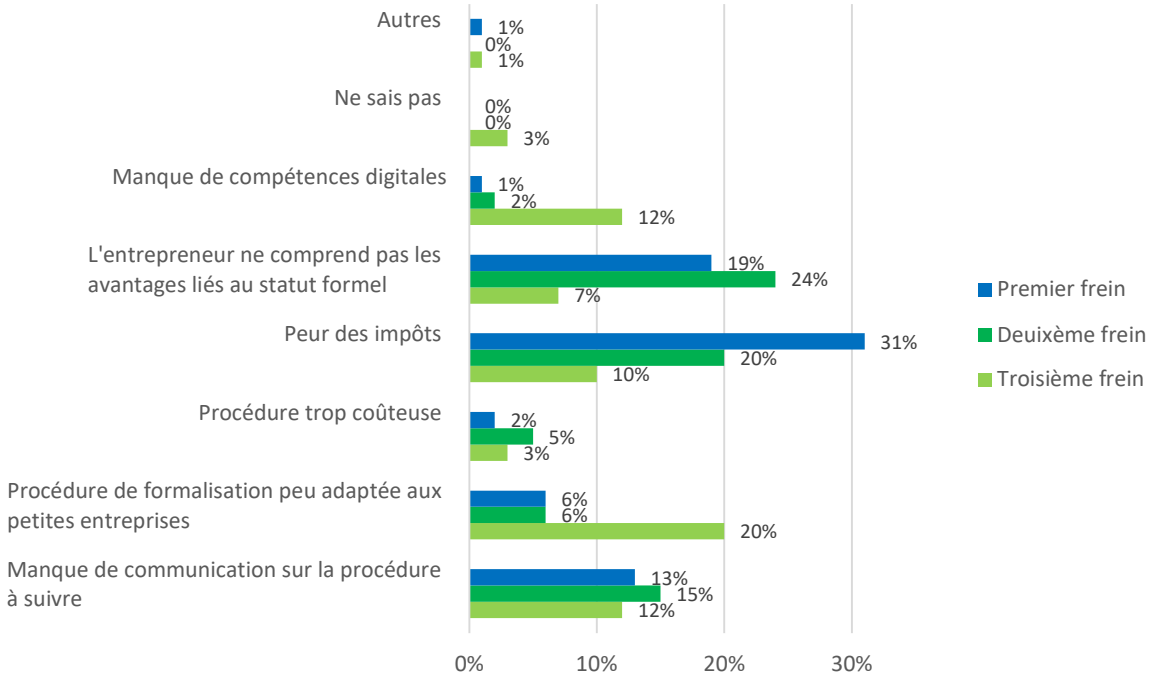
aux besoins des bénéficiaires.

Les discussions de groupe ont mis en évidence que l'absence d'appui financier est perçue comme l'élément manquant du dispositif de BeniBiz pour beaucoup de bénéficiaires : en complément des appuis non financiers, il aurait permis d'inscrire les entreprises dans une trajectoire de croissance durable du CA. Plus spécifiquement, des bénéficiaires du Track 2 qui ont suivi les étapes de la formation BeniBiz, ont été sensibilisés à l'effet de concevoir un plan de croissance de l'entreprise, mais n'ont pas pu accéder au financement selon le mécanisme proposé par BeniBiz, ce qu'a créé un sentiment d'abandon et d'insatisfaction chez les participants.

Les effets positifs de BeniBiz ont eu lieu malgré l'absence d'une « culture entrepreneuriale » et d'un environnement incitant pour les entreprises au Bénin. Les répondants de l'enquête menée auprès des parties prenantes dans le secteur institutionnel ainsi que les acteurs interrogés pendant la mission de terrain ont souvent évoqué le manque d'attitude entrepreneuriale dans la culture béninoise, ce qui pourrait constituer un risque pour la durabilité des effets de BeniBiz. Cela se reflète souvent dans le manque de vision de long terme des entrepreneurs, ainsi qu'une résistance à la collaboration et à l'association avec des autres entrepreneurs.

Les discussions de groupe avec des bénéficiaires ont également mis l'accent sur l'absence d'un marché incitatif en place au Bénin. Ce dernier est souvent décrit comme étant difficile à accéder et où les entrepreneurs rencontrent des difficultés d'accès aux facteurs de production, un manque de clientèle, et des niveaux de taxes trop élevés.

L'enjeu de la formalisation reste un important défi dans le secteur entrepreneurial au Bénin et peut compromettre les effets du projet. L'approche économique de BeniBiz encourage la formalisation et l'amélioration des pratiques managériales au niveau des MPME. Cependant, l'enjeu de la formalisation est souvent mentionné par les acteurs consultés comme un des défis majeurs dans le développement du secteur entrepreneurial au Bénin.

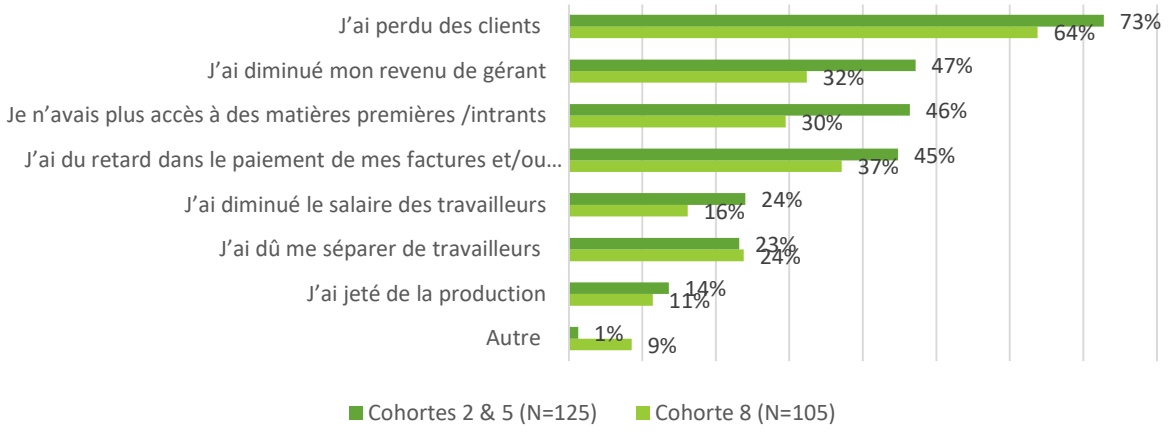


Source : ADE

Figure 34 : Principaux freins à la formalisation des MPMEs

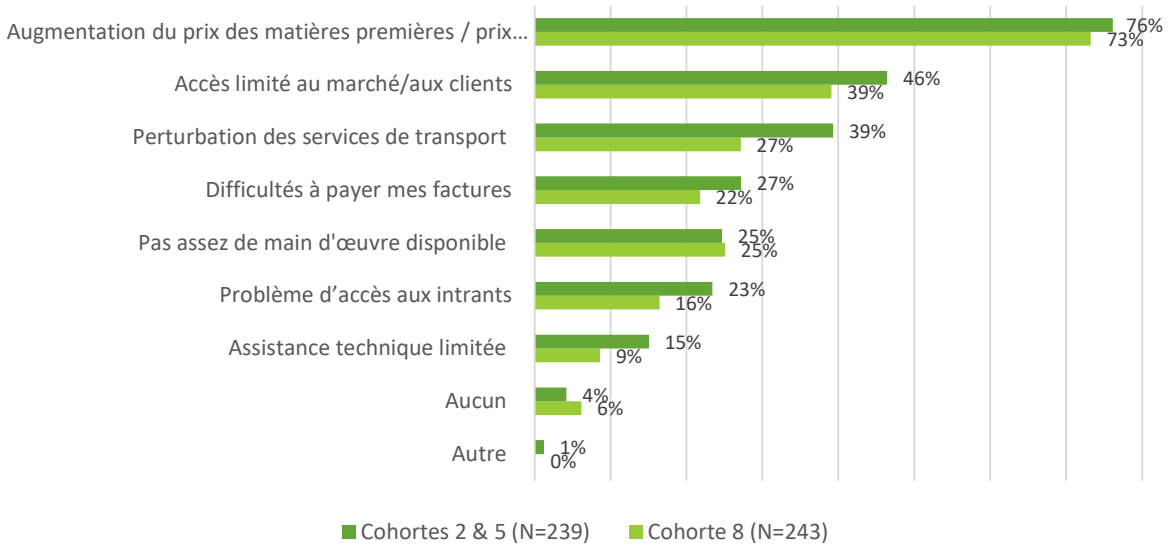
Les résultants de l'enquête menée auprès des acteurs institutionnels montrent que le principal frein à la formalisation est la réticence à payer des impôts, ce qui est corroboré par les discussions avec les bénéficiaires. Alors que les acteurs institutionnels considèrent que les entrepreneurs ne comprennent pas les avantages liés au statut formel, les discussions de groupe ont montré que beaucoup de bénéficiaires comprenait les avantages liés à la formalisation, tels que la facilitation de l'accès au financement, l'accès à des nouveaux marchés et clientèle, y compris les marchés publics. Néanmoins, la préoccupation liée à la fiscalité semble avoir un poids plus important que les avantages de la formalisation, ce qui pourrait avoir un effet sur la pérennité des effets positifs du projet. De plus, les différents acteurs mentionnent l'existence d'une procédure de formalisation peu adapté aux MPMEs (manque de communication, connexion internet et déplacement nécessaires, etc.) bien que celle-ci ait été simplifiée il y a quelques années déjà.

La pandémie de COVID-19 constitue aussi un élément qui peut entraver la durabilité des effets du projet, même si elle a pu être une opportunité pour certains bénéficiaires. Pour d'autres, certains effets négatifs se font encore sentir aujourd'hui ce qui peut être un risque à la durabilité des effets positifs générés par BeniBiz. Comme mentionné précédemment dans la QE 4, les bénéficiaires ont fait face à des difficultés d'accès au marché et plusieurs conséquences de la fermeture des frontières qui ont résulté dans l'augmentation du prix des matières premières, l'accès limités au marché/aux clients, et la perturbation des services de transports. La pandémie est donc venue aggraver la situation de certains entrepreneurs qui étaient déjà souvent confrontés à ces problèmes auparavant. Pour ces bénéficiaires, certains effets négatifs se font encore sentir aujourd'hui ce qui peut être un risque à la durabilité des effets positifs générés par BeniBiz. Malgré cela, le soutien financier additionnel (CBT) reçu par la C5 pour faire face à la crise sanitaire semble avoir aidé certains bénéficiaires car 15% d'entre eux déclarent que leurs ventes ont augmenté grâce à l'année COVID-19. L'effet de la pandémie dans les différentes cohortes est discuté plus en détail dans la QE 4 précèdent.



Source : ADE

Figure 35 : Effets négatifs de l'année Covid pour les entreprises des répondants (choix multiple)



Source : ADE

Figure 36 : Elements malheureux auxquels les répondants sont actuellement confrontés depuis l'année Covid (choix multiple)

Au niveau institutionnel et de l'écosystème entrepreneurial, le manque d'une communication adéquate et efficace autour de BeniBiz à plusieurs niveaux est aussi un obstacle qui peut remettre en cause la durabilité des effets positifs du projet. Ce risque est discuté dans la QE 15.



QE 17 – Appropriation des résultats par les acteurs nationaux

Dans quelle mesure les acteurs nationaux/territoriaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier des résultats obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?

Note : La réponse à cette question sera approfondie au stade des recommandations.

Le projet BeniBiz est mis en œuvre par deux organisations partenaires, TechnoServe et BoPinc, chacune responsable de composantes spécifiques. Des acteurs nationaux sont impliqués à travers le Comité de Pilotage (CoPIL) au sein duquel trois ministères sont représentés : le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi (MPMEPE), puis l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF).

Alors que les acteurs nationaux étaient impliqués dans la mise en œuvre, ce n'est pas le cas des acteurs locaux et des structures déconcentrées et/ou décentralisées des Ministères telles que les ATDA. Les acteurs institutionnels notent un faible niveau de communication de BeniBiz autour des défis (56,14% des acteurs) et des résultats (50,87% des acteurs) propres au projet ; ce qui ne permet pas une bonne appropriation de ces derniers par les acteurs nationaux. En outre, on observe des lacunes de communication au niveau interne des différents ministères représentés au CoPIL. Alors que le projet est aligné sur les politiques nationales, l'insuffisante synergie ne permet pas d'optimiser sur les mécanismes de son appropriation, notamment au niveau décentralisé.

L'appropriation des résultats du projet implique donc une stratégie de durabilité et de pérennisation et passe par une meilleure communication de BeniBiz autour de l'approche et des résultats du projet auprès des acteurs concernés. Au niveau national, l'élaboration des politiques et stratégies de l'emploi en général et de l'entrepreneuriat en particulier incombe aux Ministères chargés du plan et développement puis des MPME. Si le second est dans le CoPIL, ce n'est pas le cas du premier. Dans cette perspective, il est important d'associer les Secrétariats Exécutifs des Mairies au niveau local à travers les chargés de planification du développement local. Plus spécifiquement, dans une perspective d'appropriation durable des résultats de BeniBiz, la nouvelle Agence de développement des PME (ADPME) doit être un interlocuteur de premier plan. C'est ici que l'expérience des Coach de BeniBiz peut être capitalisée, au service des acteurs nationaux et/ou territoriaux dans le cadre de l'accompagnement des entrepreneurs.

Dans l'ensemble, la pérennisation des résultats positifs de BeniBiz implique une communication autour des éléments de valeurs ajoutées : le ciblage des jeunes et des femmes, l'approche économique de mise en œuvre, les services de formation et de coaching personnalisé, la qualité des services de formation.

Pour TNS, l'approche "faire faire" conviendrait pour de meilleurs résultats du projet, en faisant jouer les forces du marché, en termes de demande et d'offre d'appui-conseils aux entrepreneurs sur l'étendue du territoire national.

QE 18 – Synergies avec d'autres projets

Q18 : Quelles bonnes pratiques sont issues de la complémentarité, la collaboration et la synergie avec la contribution suisse au ProCIVA ou d'autres projets et qui peuvent être durables ?

Synergies avec ProCIVA

Les mises en œuvre des projets BeniBiz et ProCIVA ont suivi différentes approches d'intervention. BeniBiz concentre ses efforts sur l'élaboration d'un plan de croissance des entreprises accompagnées et ProCIVA est focalisé sur l'élaboration d'un plan d'affaire des entreprises. Ainsi, le modèle ProCIVA privilégie une mise en relation avec les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) pour octroyer des financements particuliers aux MPME, alors que BeniBiz privilégie l'auto-promotion des capacités des PME à aller tisser eux-mêmes les relations avec les acteurs du financement, après l'accompagnement si cela s'avère nécessaire. **Néanmoins, les deux projets ayant pour finalité la promotion des MPME, il existe un potentiel de collaboration et de synergies d'actions sur des bonnes pratiques en termes de coordination, de coopération et d'actions conjointes pour l'atteinte de leurs objectifs respectifs.**

Dans le but d'éviter que des bénéficiaires soient enregistrés par divers projets ayant les mêmes objectifs, un mécanisme de contrôle et d'élimination des doublons pour les MPME éligibles et sélectionnées simultanément par les deux projets a été instauré par la mise en commun des listes après le recrutement des cohortes et lots, avant le démarrage des accompagnements respectifs. Ce mécanisme a été appuyé par l'introduction d'un formulaire d'engagement auprès des bénéficiaires de ProCIVA, demandant de rembourser le soutien reçu de ProCIVA en cas de réception du soutien d'un autre acteur, y compris BeniBiz. Ce dispositif a permis d'identifier 2 bénéficiaires sur les 100 recrutés en 2020.

Dans une perspective de réseautage et d'échange au sein de l'écosystème entrepreneurial, BeniBiz a initié et animé un cluster entrepreneurial pour fédérer divers acteurs du secteur : établissements financiers, acteurs publics (ministères et fonds publics), projets/projets (ProCIVA y compris) et bailleurs de fonds, entreprises privées, incubateurs, etc. En matière de promotion commerciale, certaines PME accompagnées par ProCIVA ont participé à la foire EXPO DAHO organisée par BeniBiz à Cotonou du 4 au 8 décembre 2019. Cette foire été l'occasion de connecter ces PME à 150 clients potentiels en moyenne, d'améliorer la visibilité et le marketing de leurs produits et d'engranger des revenus supplémentaires. Dans la même dynamique, trois entreprises accompagnées par BeniBiz ont bénéficié des formations techniques (BPH, biosécurité, etc.) organisées par ProCIVA dans la perspective de renforcer leurs capacités techniques et d'améliorer la qualité de leurs différents produits. En outre, les standards de qualité, les processus de certification de produits agroalimentaires ainsi que les systèmes de garantie participatifs ont fait l'objet d'échanges accrus entre le BOP Inc en charge du Track 3 et ProCIVA pour partager les expériences et les acquis.

Du fait de leurs similarités (mêmes types de bénéficiaires cibles, même écosystème entrepreneurial, mêmes bailleurs), davantage de synergies entre les deux projets auraient pu être mises en place. Par exemple, un mécanisme de coordination commun avec des rencontres formelles par trimestre aurait dû être mis en place pour faciliter l'exécution commune d'action entre les 2 projets, mais n'a pas été réalisé. Un processus commun de gestion des savoirs et connaissances aurait également pu permettre aux deux projets de capitaliser les acquis en matière d'entrepreneuriat mais aussi d'approche d'intervention. Le contrôle des doublons devrait permettre non seulement de vérifier que les bénéficiaires ne bénéficient pas des deux financements, mais aussi de vérifier si les actions des deux projets pouvaient se compléter auprès du même bénéficiaire pour plus d'impacts. De plus, une collaboration entre les coachs aurait pu permettre de vérifier les points communs des deux approches afin de mutualiser les efforts.

Synergies avec d'autres initiatives

D'autres synergies d'actions ont été réalisées avec divers partenaires de l'écosystème entrepreneurial du Bénin, en matière de communication, de recrutement des bénéficiaires ou de logistique. Un partenariat a été établi avec la Fédération des Radios Communautaires et Assimilées du Bénin (FerCaB) pour la diffusion de communiqués et spots en langues locales au niveau de 15 radios communautaires. De même, le réseau national de bénévoles du Centre Autonome pour le Volontariat, l'Entreprenariat, la Recherche et les Innovations de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC/CVERI) a contribué au recrutement des entrepreneurs bénéficiaires de BeniBiz. L'Ambassade des USA au Bénin a également autorisé l'utilisation gratuite des salles de formation « American Corner » pour les formations de BeniBiz.

Au regard de relations partenariales initiées, nous pouvons dire que BeniBiz a activement contribué à repousser le cloisonnement entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial béninois, notamment au niveau du secteur privé. Des pistes d'orientations sur les solutions numériques d'appui à la formation-coaching et à l'accès au financement peuvent être explorées pour renforcer les synergies établies.

Grâce au lobbying de BeniBiz, un de ses entrepreneurs-bénéficiaires est devenu prestataire pour le Projet de Développement des Infrastructures et équipements marchands (PDIEM) financé par le Bureau de la Coopération Suisse au Bénin. Ce lobbying plaidoyer a également permis à des entrepreneurs de la filière d'ananas accompagnés par BeniBiz d'être pris en compte dans le pool des entrepreneurs bénéficiaires de l'accès au financement et de l'accompagnement technique du projet DEFIA de ENABEL.

Afin d'instaurer un apprentissage opérationnel, une application mobile de gestion comptable et stratégique d'entreprise orientée vers des bénéficiaires peu lettrées du Track 1 a été co-développée par un entrepreneur du Track 1 de la cohorte 1 de BeniBiz. Cet exploit a été réalisé grâce à un partenariat mis en œuvre entre BeniBiz et EPITECH-Bénin, une école française d'informatique délocalisée au Bénin.

Le stockage, l'approvisionnement et la distribution des commandes des NutriBiz ont été planifiés et mis en œuvre avec la Société coopérative de conseil aux entreprises, SENS Solidarités Entreprises Nord-Sud (SENS-Bénin). Fidèle à sa politique de prise en compte du genre dans ses activités, BeniBiz a collaboré avec HANDICAP international Bénin pour l'intégration des personnes avec handicap dans les bénéficiaires à partir de la cohorte 6.

Du côté du secteur public, BeniBiz a initié un partenariat avec une agence territoriale de développement agricole (ATDA 2) qui a abouti à l'identification d'un agent de cette structure pour officier comme point focal/coach pour le Track 0 dans une dynamique de transfert de compétences de l'approche entrepreneuriale de BeniBiz avec les acteurs du secteur agricole sous la gestion de l'ATDA. Dans la perspective d'identifier et d'améliorer la collaboration sur des sujets d'intérêts, BeniBiz a tenu un atelier avec diverses structures (DPPME, DPEE, ADEJ, ANPME, CISAE, SGM) du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'emploi (MPMEPE). BeniBiz a enfin contribué à la Task Force COVID 19 créée par la Présidence pour proposer des solutions urgentes d'appui aux MPME face à la crise.

4. Conclusions

Dans cette section, les conclusions tirées des réponses aux 18 questions évaluatives (QE), sont structurées selon les cinq critères d'évaluation. Une conclusion spécifique sur l'aspect institutionnel et une sur les aspects méthodologiques sont également présentées. A moins qu'un élément soit précisé pour un Track spécifique, les conclusions présentées sont généralement valables pour tous les Tracks.

Notons que pour une série d'indicateurs, les constats de cette évaluation corroborent bien souvent les tendances présentées dans les rapports annuels de BeniBiz. Cependant, l'approche méthodologique utilisée dans cette évaluation (quasi-expérimentale et qualitative) permet de quantifier et de démontrer avec précision les changements auxquels BeniBiz a contribué.

4.1. Pertinence

Le projet est aligné avec les politiques nationales du Bénin au niveau de son approche et de ses objectifs. Bien qu'une approche filière soit fréquemment utilisée dans les projets de soutien à l'entrepreneuriat, l'approche économique transversale de BeniBiz et ses activités (formations, coaching, CBT) encouragent la formalisation et l'amélioration des pratiques managériales au niveau des Micros Petites et Moyennes Entreprises (MPME). BeniBiz s'inscrit donc tout à fait dans le cadre juridique, institutionnel et financier de soutien de l'Etat et des collectivités territoriales - notamment la loi n° 2020-03 sur la promotion et le développement des MPME et la création de l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME) – et répond à la cible prioritaire # 8.3 de l'ODD 8 liée à la promotion de l'entrepreneuriat et de la créativité stimulant la croissance des MPME.

Le projet est également aligné avec le gouvernement béninois en termes de profils de bénéficiaires visés. Les objectifs de BeniBiz, visant à améliorer les performances économiques des jeunes et des femmes entrepreneures, sont alignés avec la volonté du gouvernement béninois. Celui-ci a exprimé la volonté de prioriser l'ODD 5 portant sur l'égalité entre les sexes, notamment la participation des femmes dans la vie économique (# 5.5), et l'objectif d'offrir de « meilleures opportunités de création de richesse et d'emplois décents pour les populations », ciblant les jeunes et les femmes et leur prépondérance dans le secteur informel, notamment à travers la PNE 2020-2025.

Le projet dispose d'un ancrage institutionnel au niveau national dans une perspective de durabilité. Le comité de pilotage du projet est composé de représentants du gouvernement du Bénin à travers trois ministères : le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ; le Ministère de l'Economie et des Finances ; et le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi. Par ailleurs, le Comité est élargi aux institutions de financement avec la représentation de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers. **Cependant, un ancrage au niveau décentralisé, via les mairies et les ATDA, n'est pas encore établi.**

Le projet est pertinent au regard de l'un des déterminants majeurs de la croissance de l'entrepreneur : le renforcement des compétences managériales par la formation et le coaching. La faiblesse des capacités managériales des entrepreneurs reste une contrainte fondamentale au développement de l'entreprenariat au Bénin et les bénéficiaires ont manifesté une haute satisfaction pour le contenu du projet. Cependant, la généralisation des contenus des formations et du coaching sous l'hypothèse des besoins communs des bénéficiaires est apparue parfois inefficace pour adresser des questions spécifiques en fonction du secteur d'activité, des localités, du niveau d'éducation (alphabétisé ou non), du genre, etc. Par ailleurs, l'appui supplémentaire -Aftercare- consistant en un coaching personnalisé additionnel et, le cas échéant, en des formations techniques spécifiques a été également jugé comme pertinent, par les entrepreneurs les plus motivés, qui y ont eu accès.

L'appui de BeniBiz pour faciliter l'accès au financement, à travers (i) le financement propre, (ii) l'accompagnement à l'introduction des demandes de financement, et (iii) l'obtention de fonds BeniBiz, répond à une réelle demande des entrepreneurs au Bénin. Les renforcements des compétences par rapport à l'auto-financement, à la connaissance des mécanismes de financement et à la préparation de dossiers recevables auprès d'institutions financières se sont révélés tout à fait adaptés au public cible. Cependant, le mécanisme d'intermédiation financière mis en place avec le Matching Grant n'a pas bien fonctionné du fait de la non-coopération des institutions financières partenaires mais aussi dû à l'inadaptabilité des profils des entrepreneurs BeniBiz aux conditions de financement bancaire. Finalement, le mécanisme de sélection pour bénéficier du « Cash Reward » s'est révélé incitatif pour engager les entrepreneurs sur la voie de l'excellence.

Le fonds COVID-19 (CBT) octroyé s'est montré pertinent pour soutenir les entrepreneurs qui ont, grâce à ce fonds, moins souffert de la crise, même si, dans l'ensemble, tous ont maintenu une activité rentable.

4.2. Efficacité

BeniBiz a contribué de manière significative à l'augmentation des ventes et des chiffres d'affaires (CA) réels des entrepreneurs soutenus par le projet : en moyenne des CAs annuels pour les jeunes micro-entrepreneurs du Track 1 ont presque triplé, et ceux des PME du Track 2 ont doublé. L'approche méthodologique mixte utilisée permet d'attribuer cette augmentation principalement à l'appui reçus de BeniBiz. Le projet a donc largement atteint et dépassé son objectif d'augmenter de 30% le CA annuel moyen des entreprises.

En outre, le projet a contribué à augmenter le développement des activités, notamment par une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi. Les investissements pour le développement des entreprises ont augmenté grâce au projet, en particulier via un mécanisme d'auto-financement. Par ailleurs, le nombre d'employés à temps plein des entreprises bénéficiaires a, grâce à BeniBiz, augmenté en moyenne, de 2 employés pour le Track 1 et de 2,8 employés pour le Track 2.

BeniBiz a contribué à la formalisation d'un nombre important d'entreprises (+ 77,1 % pour le Track 1 et +22,2 % pour le Track 2) via une meilleure connaissance du processus de formalisation et des avantages qui y sont liés. Malgré les gains de productivité et d'opportunités liés à la formalisation, celle-ci reste un défi en raison de certaines contraintes réelles et/ou projetées : la réticence à payer des impôts et le processus administratif perçu comme lourd et complexe.

Grâce à BeniBiz, les bénéficiaires adoptent des pratiques de gestion de l'entreprise de façon plus systématique et avec plus de rigueur, en particulier celles concernant la comptabilité et la gestion des affaires. Presque tous les bénéficiaires (plus de 90 %) de notre échantillon (Tracks 0, 1 et 2) déclarent appliquer la majeure partie des pratiques enseignées et avoir appris à mieux les utiliser (soit une augmentation de 100 % pour le Track 1 et 46,7 % pour le Track 2). Le projet a donc largement atteint son objectif d'encourager l'adoption d'au moins trois pratiques supplémentaires.

L'accès au financement reste perçu comme un défi considérable, voire un frein pour développer une activité entrepreneuriale, tant par une majorité de bénéficiaires (et ce, dans tous les Tracks) que par les acteurs institutionnels. Cependant, on constate que la majorité des bénéficiaires obtiennent une croissance de CA importante, même sans financement. Dès lors, le renforcement de capacité fourni par BeniBiz n'a pas suffi à dépasser les croyances limitantes liées à ce défi.

Grâce à BeniBiz, les bénéficiaires ont une meilleure connaissance des mécanismes de financement. Cependant, on n'observe qu'une légère augmentation des demandes de financement et très peu de financement effectivement octroyé. Bien que le financement ne soit pas un frein insurmontable au développement de l'entrepreneuriat, il le devient à partir d'un seuil de développement de l'entreprise. Il est donc interpellant de constater que dans l'ensemble, les entrepreneurs performants introduisent

peu de demandes. Ces derniers doutent encore de leurs compétences ou estiment ne pas encore avoir acquis suffisamment de compétences pour élaborer des dossiers recevables auprès des institutions financières.

Les effets mentionnés ci-dessus sont de plus grande ampleur pour les entrepreneurs ayant bénéficié de l'Aftercare. L'appui Aftercare fournit également un meilleur niveau de retour sur investissement que le Care, comme décrit dans la section suivante. Néanmoins, comme ce sont les entrepreneurs les plus assidus, motivés et performants qui sont sélectionnés pour l'Aftercare, il est difficile de distinguer l'effet de l'Aftercare, des compétences et du potentiel des entrepreneurs. En outre, l'Aftercare varie selon le secteur d'activités considéré. Le système M&E de BeniBIz, ni les données collectées sur l'échantillon de bénéficiaires pour cette étude ne permettent d'estimer avec précision la valeur ajoutée liée à l'Aftercare.

Les mesures de financement proposés par BeniBiz, telles que le « matching grant et « cash reward », pourraient être associées à de meilleurs indicateurs de performance mais notre échantillon est trop petit pour pouvoir l'affirmer. Cependant, le même biais de sélection identifié pour l'Aftercare, lié à la sélection des entrepreneurs les plus performants est également observé. Il est donc compliqué de distinguer l'effet de ces financements, des caractéristiques de l'entrepreneur.

BéniBiz a contribué à une plus grande autonomisation des femmes dans tous les Tracks. Néanmoins, certains indicateurs de performance des femmes sont de moindre ampleur que pour les hommes (dans les Tracks 1 et 2)**.** Les femmes bénéficiaires contribuent plus aux dépenses du ménage, ont une plus grande capacité à améliorer leurs conditions de vie, et sont plus respectées dans leur cercle familial et communautaire. Cependant, pour des indicateurs tels que le CA en Track 2, le taux de formalisation, et la création d'emploi, les femmes entrepreneures restent légèrement moins performantes que les hommes. En outre, certaines femmes, en particulier du Track 2, ont manifesté le besoin d'un coaching spécifique pour mieux gérer leur équilibre famille-travail (« work-life balance »).

Le fonds COVID-19 a permis de limiter les effets négatifs de la crise et même de générer certaines opportunités pour les entreprises soutenues par ce fonds, contrairement aux non-bénéficiaires. Même si la pandémie de COVID-19 fut une épreuve, le soutien supplémentaire apporté par BeniBiz aux cohortes bénéficiaires de ce fonds (don la cohorte 5 dans notre échantillon) leur a permis d'acheter des facteurs de production et, pour certains d'entre eux, d'augmenter leurs ventes (le CA de la cohorte 5, ayant bénéficier du CBT a augmenté de 157% en moyenne comparé à une augmentation de 97 % pour la cohorte 2, n'ayant pas bénéficié du CBT).

4.3. Efficience

Le niveau global d'efficience du projet, estimé par une analyse du retour sur investissement (ROI), est élevé et largement supérieur à l'objectif espéré. L'analyse du ROI a été réalisée en utilisant les données de l'évolution du CA et de la création d'emploi, mis en relation avec les coûts globaux du projet pour les Tracks 1 et 2. Les données liées aux revenus ou profits des bénéficiaires n'étaient pas disponibles, ni aisément calculables, pour calculer le ROI tel que souvent fait dans la littérature.

Le ROI utilisant le CA[29] est largement positif – 375% pour T1 et 336% pour T2. Cela signifie qu'avec un budget d'environ 7 millions d'Euros (pour les Tracks 1 & 2 sur cinq ans), le projet a généré un CA additionnel annuel d'environ 30 millions d'Euros sur l'ensemble des bénéficiaires. En d'autres mots, avec un revenu équivalent à 23% du CA, le retour sur investissement serait atteint en une année. Ceci est un résultat cohérent au regard de la littérature. En effet, pour un revenu équivalent à 26% du

[29] Ce ROI est estimé par le CA additionnel moyen généré sur une année grâce au projet, divisé par les coûts directs et indirects. Plus ce ratio est élevé, plus le projet est efficient.

CA, des projets comparables mettent en moyenne entre un an et un an et demi pour couvrir leurs coûts[30].

Le ROI calculé est, d'une part, surestimé vu qu'il se base sur le CA additionnel et non sur les revenus additionnels générés, ou encore parce qu'il ne tient compte que des Tracks 1 et 2, vraisemblablement les plus performants. D'autre part, il est aussi vraisemblablement sous-estimé. En effet, il se limite à des données financières, sans considérer les progrès sur toute une série d'indicateurs d'autonomisation (voir la section efficacité) et de dynamique de rayonnement (voir la section impact), qu'il serait intéressant d'inclure dans le calcul du retour sur investissement.

Le ROI utilisant la création d'emploi est estimé par le coût moyen d'un emploi à temps plein additionnel créé[31] – 744 Euros pour T1 et 1744 Euros pour T2[32]. Plus ce coût moyen est bas, plus le projet est efficient car il peut créer plus d'emplois pour un budget donné. **Cela signifie qu'avec un budget d'environ 7 millions d'Euros** (pour les Tracks 1 & 2 sur cinq ans), **le projet a généré environ 6.450 emplois temps plein additionnels.** Notons que des emplois à temps partiel et saisonniers sont aussi créés, et également que le projet génère directement de l'emploi : la majorité des coûts directs des Tracks 1 et 2 sont des dépenses de personnel, notamment pour les Business Advisors (BAs).

Au cours de l'évaluation, des témoignages ont évoqués certaines inefficacités opérationnelles internes à BeniBiz qui pourraient être source d'inefficience : logistique des formations, contact avec les bénéficiaires, communication TNS bureau central et les bureaux TNS décentralisés, procédures de handover, etc.

L'efficience du projet, tant en termes de CA qu'en termes d'emploi, est plus élevée pour les bénéficiaires ayant reçu l'Aftercare. Bien que le coût de l'Aftercare soit plus élevé que celui du Care, le ROI sur CA reste plus élevé pour les bénéficiaires ayant reçu l'Aftercare. Cette différence est d'autant plus marquée pour le Track 2 où le ROI de l'Aftercare est estimé à près du triple du Care. Cependant, le contenu de l'Aftercare, et donc le coût qui lui est associé, peut varier selon le secteur d'activités considéré. Nous ne disposons pas de ce niveau de précision pour tirer davantage de leçons sur les différents appuis Aftercare.

Dans le Track 2, le ROI lié au CA des hommes est plus élevé que celui des femmes, tandis que le ROI lié au CA des femmes est plus élevé dans le Track 1. Les mécanismes menant à ces différences restent à être explorés et pourraient être liés, soit à l'ampleur des activités (mesurées par le CA) qui stagnent à un certain stade pour les femmes (pour T2), soit à des secteurs d'activités à plus forte valeur ajoutée pour les femmes (pour T1). **En termes de création d'emploi, les entreprises gérées par les hommes génèrent systématiquement plus d'emplois que les entreprises gérées par les femmes**.

Les données de CA ne sont pas disponibles pour estimer le ROI des Tracks 0 et 3. Cependant, les coûts liés au Track 3, et les indications sur les CA fournies par la documentation de Bop Inc permettent de supposer que le Track 3 serait moins efficient que les Tracks 1 et 2. Cependant, les informations disponibles pour le Track 0 ne permettent pas de conclure quant à l'efficience de ce Track.

[30] https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28386/science.aan5329.pdf?sequence=1&isAllowed=y
https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26243/WPS7993.pdf?sequence=5&isAllowed=y
[31] Le coût moyen d'un emploi additionnel est calculé en divisant le coût moyen par bénéficiaire par le nombre moyen d'emploi créés, pour chaque Track.
[32] Notons que le projet crée également des emplois saisonniers.

4.4. Impact

L'impact tel que mentionné dans les QE touche le maintien des pratiques, les changements observés en termes de nutrition, d'autonomisation, de rayonnement, et également en termes d'impact au niveau institutionnel (qui sera abordé plus en détails dans la conclusion 4.6).

L'application des pratiques se maintient jusqu'en 2022, en particulier les pratiques de gestion comptable, gestion financière et gestion d'affaires, pour 90% des bénéficiaires de la cohorte 2. Les bénéficiaires jugent important de maintenir ces pratiques car elles amènent des résultats tangibles, en termes de performance et croissance de l'entreprise. Les pratiques le plus souvent maintenues sont la séparation des finances personnelles et professionnelles, le calcul du CA, l'analyse des clients, l'analyse des produits/services les plus performants, la planification et l'organisation du financement et des ventes à l'avance, le calcul des bénéfices et des coûts.

Ces pratiques ont été maintenues même après la pandémie de COVID-19. Cela renforce leur pertinence même dans un contexte de changements importants dans l'environnement commercial, et le contexte socio-économique.

Le projet a contribué à une prise de conscience sur l'importance d'une bonne nutrition pour la santé en générale ainsi que pour le développement des enfants, en particulier pour les bénéficiaires ayant des activités dans l'agro-business. Les bénéficiaires d'autres secteurs d'activité déclarent également être sensibilisés à une meilleure santé nutritionnelle.

Pour les bénéficiaires du Track 3, les innovations logistiques et le mode de marketing pour les produits NutriBiz ont permis à plus de consommateur d'y avoir accès, et ont aussi stimulé la demande pour ce type de produits. La mise en place d'un « hub » qui facilite la négociation avec les différents fournisseurs et achemine les produits plus près des agentes NutriBiz a réduit leurs coûts logistiques et amélioré l'accessibilité des produits nutritionnels. L'accessibilité des produits a été améliorée grâce à un réseau de distribution permettant de couvrir la clientèle immédiate. Les stratégies de vente élaborées avec l'appui de BeniBiz ont permis d'augmenter la demande de certains produits malgré leur prix.

Le projet a contribué à des effets positifs sur le niveau de richesse des ménages permettant à 36% bénéficiaires additionnels de mieux faire face à des dépenses imprévues depuis la fin du projet. Le projet a également contribué à leur équilibre vie professionnelle-vie de famille, à l'amélioration des relations sociales et communautaires, et à une plus grande motivation et confiance en soi pour les bénéficiaires. L'ensemble des bénéficiaires partagent que l'application de meilleures pratiques de gestion leur a permis d'atteindre des résultats dans la sphère économique mais également au niveau personnel.

En outre, l'expérience de BeniBiz est inclusive et permet de mettre en avant la portée des services d'accompagnement chez les non scolarisés comme en témoignent les résultats.

Il existe une dynamique de rayonnement du projet. Un grand nombre de bénéficiaires partagent leurs connaissances au sein et en dehors de leur cercle professionnel, ce qui entraine un impact additionnel au-delà des bénéficiaires directs. Ce partage des connaissances et d'expériences avec d'autres acteurs du système entrepreneurial contribue à faire évoluer les pratiques des non-bénéficiaires, et contribue donc aussi certainement améliorer leur performance. Une autre dynamique prometteuse enclenchée est celle de partenariats et de synergies entre entrepreneurs BeniBiz.

Sur le plan de l'écosystème entrepreneurial, BeniBiz propose un changement de paradigme par le développement d'une culture entrepreneuriale durable (fidélisation de la clientèle, création de réseaux, coopératives, etc.) par opposition à l'entrepreneuriat de nécessité et de subsistance dominant. Le projet BeniBiz apporte un éclairage sur l'importance de l'approche économique et l'importance des appuis non financiers dont le coaching. Les synergies avec les acteurs institutionnels

sont relativement limitées en termes de partage d'expériences, l'appropriation des acquis du projet dans une perspective de politique holistique de l'entrepreneuriat n'est donc pas encore observée.

Sur le plan de l'économie locale, la formalisation d'un nombre d'entreprises, mais aussi l'accroissement des ventes, des CA, des revenus et donc du pouvoir d'achat contribuent renforcer le tissu économique local, et à augmenter les recettes fiscales locales. La création d'emplois permanents et occasionnels dans les entreprises permet de limiter le chômage et, dans une certaine mesure, l'exode rural. Ces effets au niveau de l'économie locale sont à mettre en perspective avec les spécificités du marché locale, ils sont donc vraisemblablement différents selon les zones géographiques.

4.5. Durabilité

Les effets du projet sont durables au niveau de la performance et du développement des entreprises sur les court et moyen termes. **Les bénéficiaires ayant pris part au projet continuent à reporter des hausses de performance après la fin du projet, démontrant une contribution de BeniBiz à la pérennité des effets positifs au niveau du CA des entreprises, même deux à trois ans après la fin du projet.** Les bénéficiaires continuent à développer et à professionnaliser leurs activités après la fin du projet, notamment à travers une formalisation croissante, une augmentation des investissements et une augmentation de l'emploi. Notons que les effets positifs décrits ci-dessus sont maintenus après la pandémie de COVID-19 ce qui semble démontrer la résilience des bénéficiaires, et la durabilité des effets du projet.

Après une augmentation significative du CA entre le début de la formation BeniBiz et la fin de celle-ci, le niveau atteint de CA se maintient, voire augmente encore légèrement dans les années qui suivent. Lorsque l'on examine l'évolution du CA d'un sous-échantillon de la cohorte 2, le CA moyen des bénéficiaires a encore augmenté depuis la fin de leur cycle de formation. Cet effet continu de croissance semble être tiré par les entreprises les plus performantes. En effet, sans ces extrêmes, le CA semble stagné au niveau de la fin des formations ou augmente dans une faible mesure.

La durabilité des effets en termes de dynamiques de rayonnement et de partenariat entre entrepreneurs BeniBiz, sont plus importants lorsque les bénéficiaires reçoivent un soutien de leur BA au-delà de leur cycle de formation. Selon les informations collectées via les groupes de discussion, la durabilité des effets serait encore renforcée pour un plus grand nombre d'entreprises si elles recevaient un soutien léger au-delà de leur cycle de formation. Les bénéficiaires ont exprimé leur intérêt pour la mise en place d'un soutien ponctuel au-delà de leur cycle de formation, mais aussi d'une plateforme, où des informations pertinentes et fiables sur, entre autres, les processus de financement et de formalisation, seraient accessibles facilement. Selon les répondants, cet appui ponctuel au-delà du cycle de BeniBiz leur permettrait de pérenniser les acquis en termes de développement de l'entreprise, de processus de formalisation, de création d'un réseau professionnel, de la consolidation des groupes d'épargne et de crédit, etc.

Pour une majorité des bénéficiaires, l'accès au financement représente encore, à leurs yeux, le défi majeur pour être capables de développer leurs activités. Ce constat limite les opportunités perçues par les entrepreneurs, et donc la durabilité des effets. En effet, ces derniers ont tendance à se décourager et/ou à « s'auto-exclure » d'introduire des dossiers de financement, malgré leur motivation et leurs compétences. Si l'accès au financement continue à être perçu comme un obstacle infranchissable, les changements de comportements opérés par BeniBiz pourraient s'amenuiser et disparaitre au fil du temps.

4.6. Effets au niveau institutionnel

Les acteurs du secteur institutionnel déclarent que l'approche BeniBiz a généré une prise de conscience pour leurs organisations à trois niveaux : (i) l'intérêt de l'approche économique par rapport à l'approche filière comme une façon intéressante de soutenir et développer l'entreprise au Bénin ; (ii) l'importance du coaching pour le développement des entreprises ; (iii) le financement direct comme n'étant pas le seul facteur déterminant pour réussir.

Cependant, les effets du projet au niveau institutionnel sont encore peu visibles, tant au niveau national qu'au niveau décentralisé. De même, l'émergence d'une dynamique institutionnelle et sectorielle au sein de l'écosystème entrepreneurial, telle qu'un partenariat avec des fédérations et associations, bien qu'amorcée est encore peu aboutie. En outre les synergies avec d'autres projets mériteraient d'être renforcées, en dehors de la synergie avec le ProCiva.

Malgré la pertinence de prévoir un ancrage au niveau national via le comité de pilotage du projet, la stratégie de communication actuelle de BeniBiz n'obtient pas les résultats attendus. En effet, ces institutions ne comprennent pas encore ce que fait réellement BeniBiz, tant sur leur approche économique, que sur leurs résultats et défis. Ce qui limite les effets de BeniBiz au sein de l'écosystème entrepreneurial. Bien que les acteurs reconnaissent les efforts de communication de BeniBiz, celle-ci ne semble pas être efficace pour générer les effets espérés au niveau institutionnel. Du côté des ministères, ils reconnaissent leurs manquements en communication entre et au sein des ministères. Les informations, bien que données par BeniBiz, ne sont pas forcément relayées au-delà du point focal. L'émergence d'une dynamique au niveau sectoriel est donc compromise. Par ailleurs, certains profils sélectionnés comme points relais au sein des ministères ne semblent pas toujours adéquats, au niveau de leur connaissance tant de l'écosystème entrepreneurial, que de leur rôle stratégique dans ce projet.

Bien que des activités d'information aient été organisées avec les acteurs décentralisées en début de projet, l'ancrage de BeniBiz au niveau décentralisé reste timide et n'a pas généré des synergies durables avec les autorités locales. Ce constat n'est pas étonnant vu le peu de moyens déployés pour enclencher une telle dynamique. Selon les acteurs interrogés, il aurait été opportun d'organiser des activités de communication avec les personnes liées à l'entrepreneuriat et à certains secteurs d'activités dans les institutions, telles les mairies et les ATDA, à des moments stratégiques, par exemple lors de la restitution de l'évaluation à mi-parcours.

4.7. Les aspects méthodologiques

L'approche méthodologique développée pour cette évaluation finale permet de mesurer les effets de BeniBiz, en précisant sa valeur ajoutée par rapport à des entreprises non-soutenues. Bien que les données baseline n'aient pas pu être utilisées (par manque de fiabilité), une situation de référence a été reconstruite et un groupe de contrôle identifié afin de mesurer au mieux les résultats de BeniBiz. Cette méthodologie mixte rigoureuse mise en place pour cette évaluation, les standards d'exigences sont posés pour mesurer les effets du prochain projet.

Différents bureaux d'étude ont réalisé les différentes phases d'évaluation du projet (baseline-midterm-endline) en suivant des méthodologies chaque fois différente. Ce processus fragmenté a généré des inefficiences en termes de collecte de données et des opportunités manquées en termes d'apprentissage.

Le système M&E actuel de BeniBiz collecte déjà une série d'informations pertinentes concernant les bénéficiaires. Cependant, la structure des données collectées ne repose pas sur une théorie du changement détaillée. La quantité et le type de données collectées ne permettent donc pas un suivi rigoureux des résultats du projet concernant l'ensemble des impacts attendus.

Il n’est pas encore lié à un mécanisme d’apprentissage permettant de recalibrer les interventions du projet au cours de son déploiement.

5. Recommandations

Dans cette section, les recommandations de l'évaluation en lien avec les conclusions qui précèdent sont présentées.

Recommandation 1 : Poursuivre l'approche BeniBiz avec quelques ajustements quant au type de soutien apporté aux entrepreneurs et entreprises au Bénin, et en redéfinissant le public cible en concertation avec les acteurs nationaux et les bailleurs.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz est pertinent, efficace, et efficient, avec un potentiel de durabilité. Ces résultats nous mènent à la recommandation principale de poursuivre le projet et l'approche BeniBiz. Cependant, les résultats suggèrent des éléments pouvant mener à l'amélioration du projet.

1.1 **Définir, en concertation avec les bailleurs et les priorités du gouvernement béninois, la population cible à privilégier afin d'optimiser les résultats potentiels avec les ressources attribuées au prochain projet.** Le projet actuel cible quatre groupes de bénéficiaires distincts (Tracks) avec de besoins spécifiques. BeniBiz contribue à des résultats positifs mais de magnitudes différentes pour chacun des groupes. Le prochain projet pourrait décider de garder cette diversité ou de se focaliser sur certaines catégories d'entrepreneurs. Les critères de choix (non-mutuellement exclusifs) pour déterminer la population cible peuvent être les suivants : les entrepreneurs les plus performants, les plus vulnérables, les plus avancés dans le développement de leur entreprise, les jeunes, les femmes, les zones enclavées, certains secteurs d'activités.

1.2 **Objectiver les critères de sélection des bénéficiaires, en particulier concernant la participation au projet, et l'accès à différents types d'appuis (Care ou Aftercare)** pour éviter une perception de sélection arbitraire. La présence et la participation active des entrepreneurs aux formations (déterminées par le BA) sont les critères de sélection en vigueur. Le statut de formalisation, le niveau de performance ou de vulnérabilité, ou encore la motivation des entrepreneurs sont des critères qui pourraient aussi être utilisés.

1.3 **Etendre l'Aftercare à un plus grand nombre de bénéficiaires, étant donné le niveau supérieur de performance des entrepreneurs ayant bénéficié de cet appui.** Cependant, le type d'Aftercare (formation technique, coaching individuel, développement personnel) doit être défini selon les profils et besoins des bénéficiaires. Notons que, dans la littérature, le coaching individuel et les formations en développement personnel contribuent fortement à dépasser les croyances limitantes, une étape importante pour le développement du secteur privé au Bénin.

1.4 **Envisager le paiement par les bénéficiaires de certaines sessions de formations ou de modules approfondis.** La remise en question de la gratuité actuelle des sessions est une option au dire d'une majorité de bénéficiaires qui seraient prêts à payer pour ce type de service. Le prix et le type de service payant restent à définir en évitant de créer des incitants pervers.

1.5 **Intégrer des modules de formations ou de coaching qui traitent spécifiquement des croyances limitantes (en termes de financement, de formalisation, et de genre) afin de garantir la durabilité des effets positifs du projet.** Quelques exemples concrets incluent : le renforcement des formations liées au financement permettant de dépasser la croyance que le financement externe est le premier élément nécessaire au développement de l'entreprise et la peur de déposer un dossier de financement ; des modules de coaching pour les femmes atteignant un certain degré de professionnalisation pour trouver un équilibre vie professionnelle-privée ; accompagnement de procédures de formalisation, en particulier pour les femmes, sachant que ce statut est déterminant pour améliorer significativement la productivité.

1.6 **Prendre en compte l'optique des secteurs d'activités / des chaines de valeur dans l'approche**

BeniBiz. Des secteurs prioritaires pourraient être sélectionnés, soit en alignement avec les secteurs prioritaires du Bénin, soit selon leur potentiel de rentabilité. En complément avec l'approche économique et transversale actuelle, cet aspect secteurs d'activités ou chaines de valeur pourrait être mis en œuvre à travers des partenariats établis en synergie avec d'autres projets.

Recommandation 2 : Offrir un appui léger au-delà du cycle BeniBiz, via la contribution de certains BAs/anciens bénéficiaires, et/ou via une plateforme en ligne, pour assurer la continuité des processus entamés par les bénéficiaires (formalisation, financement, mises aux normes, etc.) et ainsi, assurer une plus grande durabilité.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz a un potentiel de durabilité au-delà de la fin du cycle des formations et du coaching. Cependant, pour capitaliser sur ces résultats positifs et les pérenniser, nous recommandons la mise en place d'un système permettant de renseigner et soutenir les bénéficiaires au-delà de leur cycle de formation.

2.1 **Fournir des informations, via la contribution de certains BAs et/ou via une plateforme en ligne.** Ceci serait particulièrement utile au suivi des processus de certification, de mises aux normes, de formalisation, etc. entamés par les bénéficiaires lors de leurs formations BeniBiz, qui pourraient ne pas continuer une fois leur cycle terminé. La plateforme rassemblerait une série d'informations pertinentes pour l'ensemble de ces processus. En effet, les bénéficiaires ont mis en avant leur difficulté à trouver l'information fiable dont ils ont besoin.

2.2 **Assurer le maintien d'un réseau professionnel dynamique issu de l'expérience BeniBiz en stimulant des échanges entre bénéficiaires (toutes cohortes confondues), via la contribution de certains BAs et/ou d'anciens bénéficiaires.** Ceci permettra de maintenir la durabilité des effets positifs en capitalisant sur les partenariats, associations et potentielles synergies nées de rencontres pendant les activités du projet.

2.3 **Intégrer les aspects « filières ou chaines de valeur » au-delà de l'approche économique du projet en connectant les bénéficiaires avec des projets partenaires.** Les entrepreneurs opérant dans un secteur spécifique pourraient être dirigés vers des formations techniques adaptées à leurs besoins sectoriels spécifiques, en complément à BeniBiz.

Recommandation 3 : Améliorer la communication interne pour gagner en efficience, et externe pour stimuler des changements institutionnels.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz est efficace et efficient. Cependant, des gains d'efficacité au niveau institutionnel ainsi que des gains d'efficience pourraient être obtenus, en développant une stratégie de communication plus adéquate, tant en interne que vers l'extérieur.

3.1. **Améliorer la communication interne, entre les différentes équipes de mise en œuvre du projet et avec les bénéficiaires pour gagner en efficience.**

- **L'organisation des formations données par les BAs et/ou les partenaires de formations, ainsi que la coordination de ceux-ci avec les bénéficiaires sur le terrain peuvent être améliorée**. Préciser les procédures d'organisation et les rôles de chaque partie impliquée, et mieux communiquer sur ces procédures au sein des équipes, en particulier entre l'équipe centrale et les équipes décentralisées, et notamment en cas de handover entre des membres de l'équipe.

- **Annoncer encore plus clairement les règles et conditions de participation à plusieurs étapes du projet afin d'éviter tout malentendu ou de créer des attentes en termes de sélection.** Bien que ces règles soient déjà clairement établies et communiquées, certains bénéficiaires ont l'impression que la sélection est encore parfois/souvent faite à la discrétion des BAs (comme pour l'accès à l'Aftercare ou à des possibilités de financement). Objectiver ces critères de sélection par diverses sources d'information pourrait être une piste pour « innocenter » les BAs.

- **Valoriser et motiver les équipes de mise en œuvre, les institutions partenaires et les bénéficiaires en communiquant régulièrement sur les résultats du projet.** Communiquer de manière systématique sur les effets positifs, tels que les « success stories » et la dynamique de rayonnement donnerait encore plus de sens pour les personnes impliquées dans le projet. Communiquer également sur les difficultés liées au projet permet d'accroitre les opportunités de s'améliorer et d'utiliser l'intelligence collective pour trouver des solutions aux différents défis.

3.2. Définir une réelle stratégie de communication vers les institutions partenaires pour développer/renforcer le volet institutionnel du projet. Inclure les acteurs nationaux et décentralisés avec des approches de communication spécifiques et adaptées à chaque type d'acteur, aussi pour générer des synergies avec d'autres acteurs/programmes de l'écosystème entrepreneurial.

Recommandation 4 : Renforcer le volet institutionnel du projet tant au niveau national qu'au niveau décentralisé.

Cette évaluation montre que le projet BeniBiz pose les bases d'un ancrage institutionnel au niveau national. Cependant, pour garantir la durabilité et maximiser les effets positifs au niveau de l'écosystème entrepreneurial au Bénin, il est indispensable de revisiter l'ancrage institutionnel au niveau national, et de le développer/renforcer au niveau décentralisé.

4.1 Au niveau national, encourager un processus de sélection pour les membres du CoPil sur base de critères pertinents afin d'attirer des profils adéquats. Prévoir un accompagnement de ces membres avec des rôles clairs pour chacun et des objectifs définis. Les éléments requis pour que les membres du Copil puissent remplir au mieux leur rôle sont les suivantes : intérêt pour le projet, capacité d'influence au niveau du dialogue politique, compétences à (ré) agir de façon efficace et rapide, aptitude en communication.

En outre, ces membres devraient être choisis au sein des ministères ou organismes suivants :

a. Le Ministère des PME et de l'emploi, représenté par l'ADPME spécifiquement ;
b. Le Ministère de l'Agriculture, représenté par le DPAF (direction de planification, administration et financière) ;
c. Le Ministère du Commerce et de l'industrie représenté par le DPAF ;
d. Le Ministère des affaires sociales, représenté par le FNM (Fonds National de Microfinance) ;
e. Le secteur privé, via la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin ;
f. Les collectivités locales, via l'Association Nationale des Communes du Bénin.

Un mode d'interaction avec BeniBiz et entre ces différents membres du CoPil devrait être clairement défini (fréquence, objectifs des réunions, suivi des décisions, etc.) en s'assurant que les incitants soient placés au bon endroit pour chacune des institutions – afin d'assurer une mode efficace de fonctionnement dans cette coordination.

4.2 Au niveau décentralisé, étudier la possibilité de constituer un comité de gestion incluant les ATDA et les services de planification des mairies des communes concernées afin de renforcer les synergies locales, et le développement du tissu économique. La mise en place et la gestion d'un tel comité nécessiteront des ressources supplémentaires, afin de se donner les moyens de créer et renforcer les synergies avec d'autres projets de façon structurelle, en évitant la duplication d'efforts tout en agrandissant les opportunités de soutien pour les entrepreneurs béninois.

Recommandation 5 : Utiliser la théorie du changement comme base du système M&E et assurer un système plus efficace de gestion des données au niveau des bénéficiaires pour plus d'efficience en termes de suivi et d'évaluation, tout en saisissant les moments clés d'apprentissage.

Développer un système M&E répondant aux besoins de gestion du projet mais aussi aux besoins d'évaluation des changements engendrés au niveau des bénéficiaires est clé pour être en mesure d'apprendre tout au long du projet. Passer d'un système M&E à un système MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) avec des outils digitaux adaptés.

5.1 **Développer une théorie du changement en distinguant les différents niveaux de résultats (output – outcome – impact), les liens de causalité entre eux, ainsi que les hypothèses associées à la chaine de résultats pour servir de base au système de M&E.** Cette théorie du changement devrait être revue et éventuellement adaptée à fréquence régulière, au minimum à mi-parcours et en fin de parcours.

5.2 **Sélectionner une série d'indicateurs en lien avec cette théorie du changement et les insérer dans le système M&E en intégrant l'approche d'évaluation d'impact.** Ces indicateurs devront être collectés de façon rigoureuse et à fréquence régulière (baseline, midline et endline, au minimum) afin de tirer des leçons en cours de déploiement du programme et d'adapter les interventions/ la définition des groupes cibles, si nécessaire. Des données de type socio-économiques, en lien avec l'autonomisation des femmes, etc. pourraient, par exemple, compléter les informations déjà rassemblées dans le système actuel (au moins sur un échantillon représentatif).

5.3 **Le mode de collecte et la gestion des données pourraient gagner en efficience en utilisant des logiciels de collecte spécifique.** Pour collecter les données, nous suggérons l'utilisation de KoboToolbox, un outil open-source relativement facile à utiliser sur tablette ou smartphone qui permet d'extraire les données collectées, entre autres, sous format xls. Par ailleurs, encoder des données en partant d'un questionnaire évite des erreurs (fréquentes) d'encodage dans des fichiers type Excel.

5.4 **Définir la méthodologie d'évaluation rigoureuse en début du projet avec des objectifs clairs et des moyens adéquats pour être plus efficient en termes de suivi et d'évaluation du projet.** S'inscrire dans une logique de continuité pour la méthodologie d'évaluation du prochain projet BeniBiz avec une stratégie définie en baseline (avant le commencement du projet), intégrée et déroulée en trois étapes cohérentes et complémentaires : baseline, mi-parcours et endline**.** Le choix d'une seule équipe d'évaluation pour évaluer l'entièreté du cycle du prochain projet permettrait d'éviter de se retrouver en situation d'inefficience. L'approche d'évaluation rigoureuse et le système de suivi doivent être étroitement liés, et construits de façon participative pour assurer que ce système soit pertinent, fiable, agile et efficient, mais aussi en adéquation avec le contexte local. L'approche participative tant au niveau de la théorie du changement que du système M&E (ou MEAL) assure une meilleure appropriation par des différentes parties prenantes, tant sur le contenu du projet que sur les objectifs à atteindre.

5.5 **Finalement, afin d'accroitre l'apprentissage, le système M&E pourrait inclure des indicateurs permettant de mesurer la dynamique de rayonnement, ainsi que la durabilité des effets.** En concertation avec les bailleurs et les acteurs institutionnels, d'autres domaines d'impact pourraient recevoir une attention particulière, en particulier des effets qui ont un grand potentiel d'apprentissage pour le secteur.

ADE

Evidence for better policy