GOUVERNEMENT
DE LA RÉPUBLIQUE
DU BÉNIN

Royaume des Pays-Bas

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cofinancé par
l'Union européenne

TechnoServe
L'Entreprise, Solution à la Pauvreté™

BeniBiz

Evaluation à mi-parcours du projet BeniBiz 2.0

Rapport Final

INSTITUT PHENIX SARL

Août 2025

PLAN

RESUME EXECUTIF 6
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION 8
II. OBJECTIFS DE L'EVALUATION 9
III. METHODOLOGIE 9
3.1. Approche globale 9
3.2. Echantillonnage 10
3.3. Collecte, traitement et analyse des données 12
3.4. Limites 14
IV. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROJET 16
4.1. Analyse selon les critères d'évaluation 16
4.1.1. Analyse de la pertinence 16
4.1.2. Analyse de la cohérence 20
4.1.3. Analyse de l'efficacité 22
4.1.3.1. Appréciation comparative des prévisions et réalisations du projet 22
a. Focus sur l'approche directe du projet 22
b. Focus sur l'approche écosystémique du projet 26
4.1.3.2. Analyse de l'atteinte des objectifs spécifiques à mi-parcours du projet 29
a. Focus sur l'approche directe 29
b. Focus sur l'approche écosystémique 34
4.1.3.3. Analyse comparative des tendances de résultats entre les classes digitales et les classes présentielles du projet. 43
4.1.4. Analyse de l'efficience 44
4.1.5. Analyse des tendances d'impact 47
4.1.6. Analyse de la durabilité des résultats 49
4.1.7. Analyse du genre 50
4.2. Succès, limites et leçons apprises de la mise en œuvre du projet 51
4.2.1. Succès du projet 51
4.2.2. Limites du projet 52
4.2.3. Leçons apprises du projet 52
V. SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS 53
5.1. Synthèse des conclusions 53
5.2. Recommandations 53

Liste des sigles et abréviations

A2C	Accès aux Compétences
A2F	Accès au financement
A2I	Accès à l'information
A2M	Accès au marché
ADPME	Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
APSFD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
CDE	Centre de Développement Entrepreneurial
CFPA	Centres de Formation Professionnelle d'Apprentissage
CHF	Confoederatio Helvetica Franc
DCED	Donor Committee for Enterprise Development
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département Fédéral suisse des Affaires Etrangères
FA	Faculté d'Agronomie
FAPHB	Fédération des Associations des Personnes Handicapées
FASEG	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FCFA	Franc de Communauté Financière Africaine
FIN	Capacité financière
FLASH	Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines
GKA	Green Keeper Africa
GPSC	Gestion des Programmes Sensibles aux Conflits
IGPM	Inspection Générale Pédagogique du Ministère
IUT	Institut Universitaire de Technologie
LTA	Lycées Techniques Agricoles
MESTFP	Ministère des Enseignements Secondaires Techniques et de la Formation Professionnelle
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
MSD	Market System Development / Développement des Systèmes de Marché
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ProDoc	Document de Programme
ReNEJ	Réseau National de la Société Civile pour la Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi des Jeunes
SAE	Structures d'Appui aux Entreprises
UFR	Unités de Formation et de Recherche
UNA	Université Nationale d'Agriculture
UP	Université de Parakou

Liste des figures

Figure 1 : Résultats d'appariement entre les bénéficiaires et le groupe de contrôle constitué.--------- 14
Figure 2 : *Répartition et désagrégation par sexe des interrogés selon leur point de vue de l'apport de solutions à leurs difficultés en matière d'accès au marché par le projet (n = 414).* ---------- 25
Figure 3 : *Répartition des interrogés selon leur point de vue de leur niveau de compétences en gestion d'entreprise avant et après leur participation au projet (n = 414).* ---------- 29
Figure 4 : *Répartition et désagrégation par sexe des interrogés selon leur point de vue sur l'adoption de nouvelles pratiques de gestion durable d'entreprise grâce au projet (n = 414).*---------- 30
Figure 5 : *Répartition des interrogés par pratique de gestion durable d'entreprise adoptée grâce au projet (n = 309).* ---------- 31
Figure 6 : *Répartition des interrogés selon leur point de vue de l'évolution de leur chiffre d'affaires sur une période de deux ans avant et après leur participation au projet (n = 414).*---------- 32
Figure 7 : *Répartition des interrogés par nombres d'employés avant et après leur participation au projet (n = 414).* ---------- 33
Figure 8 : *Satisfaction des primo-entrepreneurs bénéficiaires des services proposés par les acteurs de l'écosystème (n = 1655).*---------- 36
Figure 9 : *Répartition des primo-entrepreneurs interrogés selon leur point de vue de leur niveau de connaissance sur les thématiques entrepreneuriales avant et après leur participation au projet (n = 1655).*---------- 37
Figure 10 : *Évolution post-formation des primo-entrepreneurs ayant effectivement lancé une AGR (n = 894).*---------- 37
Figure 11 : *Proportions apprès appariement des entreprises bénéficiaires des volets 1 et 2 (digital) ayant augmenté leur chiffre d'affaires versus celles du groupe de contrôle.*---------- 47
Figure 12 : *Proportions apprès appariement des entreprises bénéficiaires des volets 1 et 2 (digital) ayant nouvellement formalisé leur entreprise versus celles du groupe de contrôle.* ---------- 48

Liste des tableaux

Tableau 1 : Taille de l'échantillon enquêtés sur la partie qualitative de l'étude ---------- 10
Tableau 2 : Taille de l'échantillon enquêtés sur l'approche directe de la partie quantitative de l'étude ---------- 11
Tableau 3 : Taille de l'échantillon enquêtés sur l'approche écosystémique la partie quantitative de l'étude ---------- 11
Tableau 4 : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 1.1 du projet. ---------- 22
Tableau 5 : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 1.2 du projet. ---------- 23
Tableau 6 : Appréciation de l'atteinte de l'indicateur du résultat 1.3 du projet. ---------- 24
Tableau 7 : Appréciation de l'atteinte de l'indicateur du résultat 1.4 du projet. ---------- 26
Tableau 8 : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 2.1 du projet. ---------- 26
Tableau 9 : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 2.2 du projet. ---------- 28

Résumé exécutif

Le projet BeniBiz 2.0 est une initiative mise en œuvre au Bénin par TechnoServe avec le financement d'un groupe de bailleurs de fonds (Ambassade du Royaume des Pays-Bas - EKN, Direction du Développement et de la Coopération Suisse - DDC, et Délégation de l'Union européenne - DUE). Il vise à renforcer durablement l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, à travers l'accompagnement des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), dans une logique d'impact économique, social et systémique. À mi-chemin de la mise en œuvre, l'évaluation à mi-parcours du projet s'est appuyée sur une approche mixte combinant des outils quantitatifs et qualitatifs. Les données ont été collectées auprès des bénéficiaires directs, des parties prenantes stratégiques et d'un groupe de contrôle. Les méthodes incluaient des enquêtes, des entretiens semi-structurés, et des focus group. Une comparaison des indicateurs entre les données de référence et celles collectées lors de l'évaluation a permis de mesurer les progrès réalisés.

Les principales performances du projet se présentent comme suit :

Pertinence et cohérence : le projet BeniBiz 2.0 répond de manière pertinente aux contraintes majeures freinant le développement des MPME béninoises, notamment le déficit de compétences, l'accès limité au financement et l'intégration aux marchés structurés. Il s'appuie sur les enseignements de la phase 1 et une approche systémique (DSM) pour renforcer durablement l'écosystème entrepreneurial – cependant, les deux approches (directe et DSM) peuvent être contradictoire ou du moins difficiles à mener de front. Par ailleurs, il s'inscrit en parfaite cohérence avec les engagements internationaux, continentaux et nationaux, ainsi qu'avec les priorités des autorités locales, assurant une intégration harmonieuse dans les stratégies de développement.

Efficacité : l'approche directe du programme a démontré son efficacité avec des résultats solides en termes de satisfaction, de changement de pratiques, et de croissance du chiffre d'affaires. L'approche écosystémique est encore en phase exploratoire. De nombreuses interventions sont encore au stade de la conception ou de la mise en place, même si certaines ont un potentiel important. Certaines avancées ont été enregistrées (partenariat avec l'enseignement public et formation de plus de 4400 élèves, collaboration avec Sens Bénin, soutien à l'ADPME), mais l'appropriation par les partenaires demeure partielle.

Efficience : le programme s'est montré efficient, particulièrement quant à l'approche directe, avec une exécution rapide, une adaptation continue des curricula et une gestion efficace, y compris dans les zones fragiles du nord. L'approche écosystémique a été plus difficile à mettre en place, en partie à cause de la nouveauté de l'approche pour le projet, et des contradictions avec l'approche directe, historiquement centrale pour BeniBiz.

Impact : les effets du programme sont manifestes au niveau des bénéficiaires directs (hausse des revenus, renforcement des compétences, création d'emplois). Les partenaires institutionnels (établissements d'enseignement) n'ont pas encore pleinement assimilé les changements de pratiques introduits par BeniBiz.

Durabilité : la durabilité est en bonne voie d'être assurée au niveau des entrepreneurs bénéficiaires, mais pas encore au niveau des partenaires. Pour assurer un ancrage durable, le

programme doit renforcer l'appropriation des changements, structurer l'appui aux partenaires et consolider les services pérennes dans les domaines clés (A2C, A2F, A2M, A2I).

Ainsi, à l'issue de l'évaluation, quelques recommandations ont été faites aux différentes parties prenantes du projet.

Aux autorités gouvernementales et institutions publiques (Ministères, ADPME, etc.)

- Développer les fonctions de coordination et de régulation de l'ADPME
- Orienter ses politiques vers la stimulation du développement de services privés d'accompagnement entrepreneurial
- Concevoir des politiques incitatives adaptées au niveau de maturité des PME béninoises
- Simplifier certaines démarches administratives comme l'obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM)
- Renforcer l'intégration institutionnelle des modules entrepreneuriaux dans les structures publiques de formation
- Soutenir la pérennisation des services post-formation par un maillage territorial en coaching

Aux partenaires techniques et financiers

- Faciliter les synergies entre projets pour éviter les doublons et maximiser les impacts.
- Soutenir l'ancrage systémique des services entrepreneuriaux à travers une approche MSD.

À l'équipe de mise en œuvre du projet

- Développer une approche facilitatrice et orientée vers les acteurs privés du marché.
- Soutenir l'assimilation des dynamiques impulsées dans les structures publiques d'enseignement.
- Recentrer le programme sur les fonctions clés pour les entrepreneurs, plutôt que sur de nouveaux secteurs.
- Renforcer l'équipe écosystémique et repositionner le backstopping comme appui stratégique.
- Améliorer l'approche digitale en l'alignant sur les meilleures pratiques internationales.
- Développer des services d'accès aux compétences et des outils innovants, à bas coûts
- Soutenir le développement de systèmes de financement adaptés aux profils d'entrepreneurs ciblés.
- Développer des services marketing pérennes au sein de l'écosystème local.
- Accompagner l'évolution des normes et régulations en cohérence avec les capacités des PME.
- Développer une approche écosystémique du genre fondée sur l'analyse des barrières spécifiques à chaque service

I. Contexte et justification

Le Bénin a connu une croissance économique considérable ces dernières années, avec une progression à 7,5%, son niveau le plus élevé depuis 1990, grâce à la forte croissance des secteurs des services et de l'industrie[1]. L'économie informelle emploie plus de 90% de la main-d'œuvre[2] dont une majorité de femmes. Les emplois dans ce secteur sont généralement peu rémunérés, précaires et dépourvus d'avantages sociaux. Au sein du secteur informel, l'agriculture à petite échelle (moins de deux hectares) est la profession la plus courante, employant plus de 40%[3] de la population active totale. Le taux de chômage et surtout le sous-emploi sont élevé au Bénin, en particulier chez les jeunes (on estime que 60% des jeunes âgés de 25-34 ans étaient au chômage ou sous-employés en 2016[4]. Avec 3000 à 4000 nouvelles entreprises créées au Bénin chaque année[5], l'entrepreneuriat joue un rôle important dans la croissance économique du pays. Cependant, malgré l'ampleur significative de l'activité entrepreneuriale, le secteur n'est pas à la hauteur de son potentiel de croissance économique pour les entrepreneurs individuels et pour le pays dans son ensemble. Le secteur privé du Bénin est encore essentiellement informel, l'économie informelle représentant 54% du PIB du pays[6]. Les entreprises agricoles informelles ont tendance à se concentrer sur la production primaire, les deux tiers d'entre elles étant situées dans des zones rurales. La plupart de ces entreprises informelles sont enregistrées comme des entreprises unipersonnelles et se caractérisent par des salaires aussi bas que 40 000 XOF[7] (60 EUR) par mois.

C'est dans ce contexte que depuis juillet 2017, TechnoServe a mis en œuvre BeniBiz 1.0, un projet de soutien à l'entrepreneuriat qui a travaillé avec plus de 5 500 entrepreneurs pour accroître leurs performances, et a contribué à améliorer l'écosystème entrepreneurial du Bénin. Compte tenu de la performance du projet et de son alignement sur les priorités du Gouvernement du Bénin établies dans le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) et PAG2, un groupe de bailleurs de fonds (Ambassade du Royaume des Pays-Bas - EKN, Direction du Développement et de la Coopération Suisse - DDC, et Délégation de l'Union européenne - DUE) a décidé de renouveler son engagement envers les micros et petits entrepreneurs béninois en finançant une deuxième phase du projet, à partir de septembre 2022: BeniBiz 2.0

Le projet BeniBiz 2.0 s'est donné donc l'ambition de renforcer durablement l'entrepreneuriat au Bénin à travers l'appui aux micros, petites et moyennes entreprises et particulièrement l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes. Ce projet adopte des approches innovantes et des expertises pluridisciplinaires. Il œuvre à créer un environnement propice à la croissance inclusive et durable des activités économiques locales et de la sécurité alimentaire. À mi-

[1] Banque mondiale, rapport 2025 sur les perspectives économiques du Bénin. Version complète via ce lien « Perspectives économiques du Bénin, Accroître la mobilisation des recettes intérieures tout en protégeant les pauvres ».
[2] Mettre la finance au service de l'Afrique : Bénin
[3] Mettre la finance au service de l'Afrique : Bénin
[4] Perspectives économiques en Afrique, Perspectives économiques en Afrique, www.africaneconomicoutlook.org , 2016.
[5] Banque mondiale, https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/IC.BUS.NREG?locations=BJ-TG
[6] Formalisation des entreprises au Sénégal, au Bénin et au Burkina Faso : Approche par segmentation des entrepreneurs informels Abdou Khadre Dieng, octobre 2021.
[7] https://www.banouto.bj/article/securite-humaine/20220106-benin-le-bas-salaire-passe-a-60-000-f-cfa

parcours de la mise en œuvre de la deuxième phase du projet, il est essentiel d'évaluer la stratégie afin de mesurer les progrès réalisés et d'ajuster les approches en fonction des besoins, afin d'atteindre les objectifs fixés. C'est dans cette optique, que l'équipe des partenaires a mandaté le bureau d'étude Institut Phénix pour réaliser ladite évaluation. Cette évaluation permettra, au-delà des critères classiques d'évaluation (niveau d'atteinte des objectifs), de faire des ajustements/réorientations nécessaires dans la suite du projet et pour de meilleurs résultats.

II. Objectifs de l'évaluation

L'objectif de ce mandat est d'évaluer l'état d'avancement du projet en termes de résultats obtenus à mi terme. L'évaluation se focalisera sur les critères classiques des évaluations à savoir : **pertinence et cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité**. Elle fournira des recommandations perspicaces et utiles pour la suite du projet. De manière spécifique, il s'agira de :

- **Évaluer les résultats du projet.** Ceci prend également en compte sa stratégie globale, son montage institutionnel et sa logique d'intervention : avec (i) une analyse spécifique sur le fonctionnement et le niveau d'atteinte des résultats de l'approche digitale d'accompagnement des entrepreneurs des volet 1, volet 2, volet 3 et du volet 4 en présentiel et (ii) évaluer l'efficacité des interventions mises en œuvre sur l'approche écosystème (Market System Development – MSD). L'aspect genre, étant un enjeu particulier pour le projet, l'évaluation aborde les défis liés à la participation, à la performance et aux bénéfices tirés par les hommes, les femmes entrepreneurs et les couches marginalisées (handicapés etc.) accompagnés par le projet.
- **Fournir des recommandations** tenant compte des résultats de l'évaluation à mi-parcours et des principaux enseignements tirés des axes d'intervention du projet. Elles doivent être précises et ciblées pour bien poursuivre des bonnes pratiques et faire les ajustements nécessaires pour corriger les points faibles et mieux répondre aux besoins des cibles du projet. Ces recommandations permettront également de garantir la durabilité et promouvoir la mise en échelle des acquis du projet.

III. Méthodologie

3.1. Approche globale

L'évaluation à mi-parcours du projet BeniBiz 2.0 a adopté une approche méthodologique mixte, combinant des outils quantitatifs et qualitatifs afin de saisir de manière complète les résultats et changements induits par les interventions du projet.

Sur le plan qualitatif, l'évaluation des interventions écosystémiques s'est appuyée sur l'approche Market System Development (MSD), qui a permis d'analyser et de mesurer les changements systémiques au sein de l'écosystème entrepreneurial béninois. Cette approche

a visé l'identification de l'évolution des comportements, des relations et des pratiques des différents acteurs, en lien avec les dimensions clés que sont le développement des compétences, l'accès au financement, l'accès aux marchés et l'accès à l'information. Cette analyse a été complétée par l'utilisation approfondie de la norme DCED (*Donor Committee for Enterprise Development*), qui a servi de cadre de référence structurant pour la mesure des résultats. La norme DCED a offert en effet une méthodologie crédible et rigoureuse permettant de suivre l'évolution des effets attendus des interventions.

Sur le plan quantitatif, l'évaluation s'est reposée sur un échantillonnage stratifié proportionnel, prenant en compte le genre, les principaux secteurs d'activités, ainsi que les zones géographiques d'intervention et surtout les zones à forte densité d'entrepreneurs ciblés. Afin d'estimer de manière plus précise ce que serait la situation des entrepreneurs en l'absence de l'accompagnement du projet BeniBiz 2.0, un groupe de comparaison composé d'entrepreneurs n'ayant pas bénéficié des appuis du projet a été intégré à l'étude. Pour renforcer la robustesse de l'analyse de causalité (attribution des effets observés au projet), la mission d'évaluation a recouru à la méthode de propensity score matching (PSM), qui a permis d'apparier chaque bénéficiaire du projet à un non-bénéficiaire ayant des caractéristiques comparables, sur la base d'un score de propension. Cette approche statistique a permis de réduire les biais de sélection et de mieux isoler les effets nets attribuables aux interventions de BeniBiz 2.0.

3.2. Echantillonnage

A partir de l'échantillonnage à choix raisonné, les acteurs rencontrés pour l'enquête qualitative sont entre autres présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Taille de l'échantillon des enquêtés sur la partie qualitative de l'étude

Unités de recherche	Effectif enquêté	Méthode de collecte
PTF	03	Entretien individuel
TechnoServe	08	Entretien individuel
Ministères (MESFTP, MPME) ; agences (ADPME) et SD	03	Entretien individuel
Universités nationales, CFPA, et Lycées, SFD, OSC, SAE	20	Entretien individuel
PME bénéficiaires des volets 1,2, 3 (digitaux) et 4 (présentiels) ainsi qu'écosystémiques	50	Entretiens de groupe et individuel
TOTAL	81	

En ce qui concerne la partie quantitative de l'enquête, l'échantillonnage stratifié proportionnel a été appliqué et la taille de l'échantillon par strate est calculée à travers la formule de Slovin avec les précisions suivantes :

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

n : taille de l'échantillon ; **N** : taille de la population cible ; **e** : marge d'erreur tolérée à 5% près.

Ainsi sur l'approche directe, l'échantillon final pour les bénéficiaires directs des volets (digital) 1 à 4 est composé de 414 participants répartis entre les différentes cohortes sur les 785 participants prévus au départ. L'échantillon final du groupe de contrôle est composé de 191 participants sur les 160 prévus au départ. – cf. Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Taille de l'échantillon enquêtés sur l'approche directe de la partie quantitative de l'étude

	Volet digital 1	Volet digital 2	Volet digital 3	Volet présentiel 4	TOTAL
Bénéficiaires	223	150	19	22	414
% de femmes	*58%*	*45%*	*53%*	*41%*	*52%*
Contrôle	106	68	01	16	191
% de femmes	*56%*	*72%*	*100%*	*19%*	*59%*
TOTAL	328	218	20	38	605

Source : Données terrain, juin 2025

Sur l'approche écosystémique, l'échantillon final pour les bénéficiaires primo-entrepreneurs est composé de 1685 participants sur les 1536 participants prévus au départ. L'échantillon final du groupe de contrôle est composé de 367 participants sur les 218 prévus au départ. – cf. Tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Taille de l'échantillon enquêtés sur l'approche écosystémique la partie quantitative de l'étude

	LTA[8]	CFPA-PP[9]	UN[10]	OSC[11]	TOTAL
Bénéficiaires	282	512	475	416	1685
% de femmes	*34%*	*31%*	*31%*	*51%*	*38%*
Contrôle	121	200	46	00	367
% de femmes	*32%*	*30%*	*43%*	*0%*	*32%*
TOTAL	403	712	521	416	2052

Source : Données terrain, juin 2025

La répartition géographique de l'échantillon a tenu compte de la densité des activités entrepreneuriales mises en œuvre dans le cadre du projet. L'échantillon a été ainsi structuré de manière à concentrer les enquêtes dans les départements où l'intervention du projet est la plus significative en termes de nombre de bénéficiaires. Concernant l'approche directe, les cibles de l'évaluation relevant majoritairement du volet digital, les enquêtes ont été principalement conduites dans les zones urbaines notamment dans les centres villes urbaines des départements de l'Atlantique, du Littoral, du Borgou, de l'Ouémé et du Plateau où la présence du projet est particulièrement marquée sur le mode digital.

[8] Lycée Technique Agricole
[9] Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage Public et Privé
[10] Université Nationale concernée
[11] Organisation de la société civile concernée

Pour l'approche écosystémique, les enquêtes ont été également réalisées sur la base de la localisation des structures accompagnées (universités, lycées techniques, centres de formation, institutions, etc.), assurant ainsi une représentation fidèle des zones d'intervention du projet à travers les partenaires locaux.

3.3. Collecte, traitement et analyse des données

La phase de la collecte a consisté à recueillir des données secondaires et primaires. La collecte de données secondaires a essentiellement porté sur la documentation écrite contenue dans les rapports mensuels, trimestriels et annuels fournis par le projet ainsi que le document projet. Elle a également pris en compte les études et rapports réalisés par les autres acteurs du système.

En ce qui concerne la collecte des données primaires, elle a consisté en une enquête de terrain dans les différentes localités d'intervention du projet Il s'agit aussi bien d'enquête quantitative que qualitative. Pour ce faire, un échantillon a été construit, des questionnaires, des Focus Group et des Entretiens Individuels ont été administrés. Dans le cadre de l'approche directe, les données ont été collectées auprès d'un échantillon représentatif de bénéficiaires, incluant : les entrepreneurs des volets 1 et 2 (digital) issus des cohortes #9 et #10 ; les micro-détaillants du volet 3 (cohorte #1) ; ainsi que les entrepreneurs engagés dans des activités vertes relevant du volet 4 (cohorte #1). Pour ce qui concerne les données qualitatives, les principales activités réalisées dans le cadre de la collecte sont les suivantes :

- **Recherche documentaire :**
  - Analyse des documents de projet de BeniBiz 2.0
  - Étude des rapports annuels
  - Exploitation des documents internes (études, stratégies collectives, dialogues d'affaires, etc.)
  - Consultation des outils de suivi-évaluation
- **Visites terrain :**
  - Observation des quatre volets d'intervention directe
  - Revue des partenariats écosystémiques en cours (Universités, LTA, CFPA, FAPHB, GKA)
  - Déplacements dans les communes de Cotonou, Abomey-Calavi, Ganvié, Parakou, Adja-Ouèrè, Porto-Novo/Kétou/Sakété
- **Entretiens :**
  - Échanges avec les bailleurs (DDC, UE et Ambassade des Pays-Bas)
  - Discussions avec la direction et les équipes techniques de TechnoServe et de Sens Bénin
  - Rencontres avec les coachs, professeurs et apprenants
  - Consultations avec les ministères (MESFTP, MPME) et agences concernées, notamment l'ADPME

En ce qui concerne l'approche écosystémique, les données quantitatives ont été recueillies auprès des bénéficiaires directs ou finaux des partenaires publics et privés impliqués dans les interventions du projet. Les mêmes données ont été collectées auprès d'un groupe témoin

pour chaque approche dans les mêmes zones d'intervention. A tout cela, s'ajoute aussi les observations directes sur le terrain.

Pour le traitement et l'analyse des données, une approche mixte a été adoptée, combinant les analyses quantitatives issues de l'enquête avec des données qualitatives collectées à travers des groupes de discussion, des entretiens, ainsi que les informations tirées du système de suivi-évaluation (S&E) du projet et d'autres documents de référence.

Trois méthodes complémentaires ont été mobilisées afin d'évaluer de manière quantitative la contribution du projet à l'atteinte de certains résultats :

1. **Une analyse avant-après**, comparant les valeurs des indicateurs mesurés chez les bénéficiaires avant leur participation au projet BeniBiz et leurs valeurs en 2024, après participation ;

2. **Un test de différence de moyennes**, comparant les indicateurs observés entre les bénéficiaires et un groupe de non-bénéficiaires (groupe de contrôle) ;

3. **Un appariement par score de propension (PSM)**, visant à rendre les deux groupes aussi comparables que possible sur la base de caractéristiques observables.

La première méthode permet de mettre en lumière les évolutions enregistrées par les bénéficiaires au fil du temps, telles qu'une amélioration des pratiques de gestion ou le lancement d'une activité génératrice de revenus. Toutefois, ces évolutions ne peuvent être attribuées au projet avec certitude, car elles peuvent également être influencées par d'autres facteurs externes.

Pour renforcer la robustesse de l'analyse, ces résultats ont été triangulés avec une analyse contrefactuelle, reposant sur la comparaison entre les bénéficiaires et un groupe de contrôle présentant des caractéristiques similaires. Cette comparaison vise à isoler l'effet net du projet, en supposant que, toutes choses égales par ailleurs, toute différence entre les deux groupes est imputable à la participation à BeniBiz 2.0.

Cependant, bien que le groupe de contrôle ait été constitué selon les mêmes critères de sélection que les bénéficiaires, il ne peut être automatiquement considéré comme identique en termes de caractéristiques observables (âge, niveau d'éducation, niveau de formalisation, etc.) ou non observables (motivation, engagement entrepreneurial, etc.). En effet, les tests de différence ont révélé à cet effet, des écarts significatifs entre les deux groupes, notamment en ce qui concerne le sexe, l'âge, le statut matrimonial du dirigeant, le niveau de chiffre d'affaires, l'âge de l'entreprise et le nombre de pratiques entrepreneuriales adoptées avant l'intervention.

C'est pourquoi l'appariement par score de propension (une méthode quasi-expérimentale) a été également utilisé pour corriger ces déséquilibres et rapprocher les bénéficiaires d'un groupe de contrôle comparable sur les caractéristiques mesurables. Cette méthode permet d'estimer de manière plus rigoureuse l'effet net du projet.

Les deux graphes de la figure 1 ci-après illustrent les résultats de l'appariement par score de propension réalisé dans le cadre de cette évaluation. Elle montre que, suite à l'appariement, près de 90% des MPME du groupe de contrôle présentent des caractéristiques similaires aux bénéficiaires en ce qui concerne l'année de création (an_act), le type (typ_entreprise) et le secteur (secteur_act) d'activité de l'entreprise ainsi que l'âge, l'état civil, la situation de handicap, le sexe et le niveau d'éducation du promoteur.

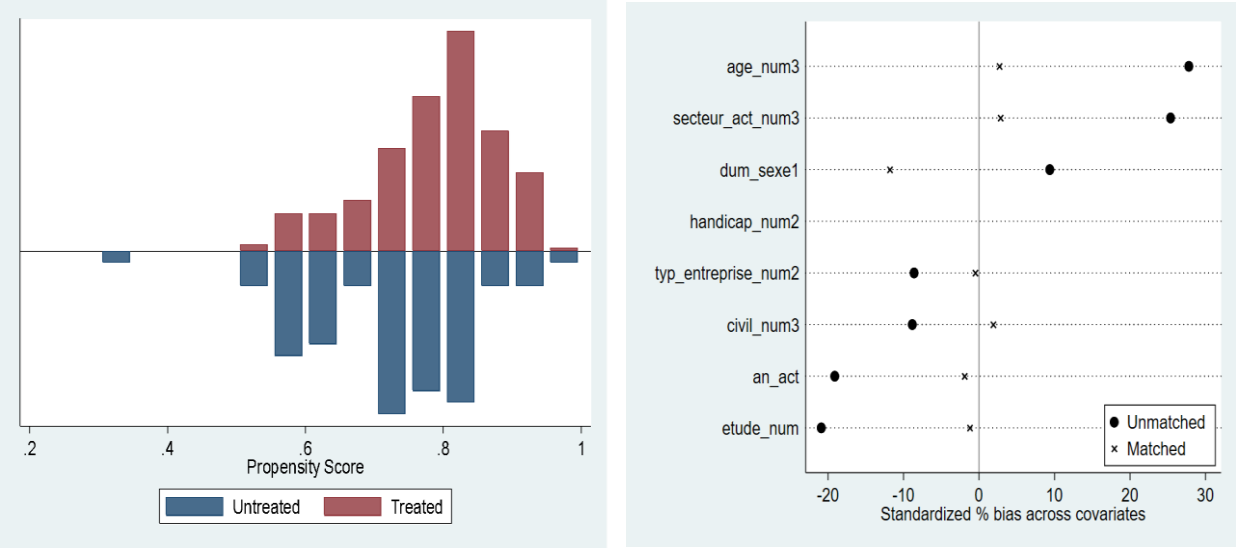


Figure 1 : *Résultats d'appariement entre les bénéficiaires et le groupe de contrôle constitué.*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

La théorie sous-jacente à cette méthode stipule que, conditionnellement à un ensemble de caractéristiques observables équilibrées entre les deux groupes, toute différence subsistante dans les résultats peut raisonnablement être attribuée au traitement, en l'occurrence la participation au projet BeniBiz 2.0. Dans le cas présent, les résultats de l'appariement confirment que les groupes sont homogènes sur les variables observées avec une réduction substantielle de biais, ce qui permet d'interpréter les écarts de performance comme des effets probables du projet.

3.4. Limites

La présente 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. Même s'il faut reconnaître l'existence de quelques données d'ordre général sur la situation des entreprises bénéficiaires au début de leur participation au projet. Dès lors, nous avons conçu un questionnaire dans lequel nous utilisons une

technique de rappel afin de collecter des informations sur la situation des bénéficiaires avant BeniBiz 2.0.

- **Biais liés à la qualité des données autodéclarées**. Une partie des indicateurs repose sur des données déclarées par les bénéficiaires, notamment l'estimation de l'augmentation du chiffre d'affaires ou l'adoption de bonnes pratiques. Cela expose l'analyse à des biais de désirabilité sociale ou à des erreurs de mémoire, notamment lorsqu'il s'agit de comparer des situations « avant » et « après ». Pour minimiser ce biais, nous avons triangulé ces informations avec les données secondaires contenues dans les rapports annuels de BeniBiz 2.0 et dans les renseignements issus des enquêtes et entretiens qualitatifs. Aussi, 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 2.0.

- **Biais liés à l'effet de contexte et à influence d'autres interventions**. L'évolution observée chez les bénéficiaires ne peut être totalement isolée de l'influence d'autres facteurs externes (programmes d'autres partenaires, dynamique locale, événements économiques ou politiques). Ces effets exogènes peuvent interférer avec l'attribution stricte des changements au projet BeniBiz 2.0. Pour atténuer l'influence de facteurs exogènes ou d'autres interventions pouvant impacter les résultats, l'évaluation a utilisé un groupe de contrôle constitué d'entreprises non bénéficiaires mais exposées à un environnement similaire. Grâce à l'appariement par score de propension, les groupes comparés partagent des caractéristiques observables similaires, ce qui limite le biais lié au contexte. Cette approche contrefactuelle renforce ainsi la crédibilité de l'attribution des effets observés au projet BeniBiz 2.0.

- **Limites de l'appariement par score de propension (PSM)**. La méthode du score de propension ne prend en compte que les caractéristiques observables disponibles dans la base de données. A cet effet, les variables importantes ont été mesurées ou intégrées au modèle (ex. : motivation, capital psychologique, soutien familial, etc.), afin de réduire les risques que le groupe de contrôle reste imparfaitement comparable pour affecter l'estimation de l'effet net du projet. De plus, le PSM ne corrige pas les biais liés à l'attrition sélective (abandon non aléatoire d'acteurs en cours de projet), ni les effets hétérogènes du traitement (le même appui pouvant produire des effets différents selon les profils de bénéficiaires). Pour cela, des mesures ont été prises à cet effet dans une perspective de mitigation dès la constitution de la population cible pour l'échantillonnage.

- **Biais liés à la taille inégale des groupes constitués**. Dans le cas présent, le groupe bénéficiaire est plus important que le groupe de contrôle, ce qui peut limiter la puissance de certains tests statistiques, et réduire la capacité à détecter des effets fins ou segmentés (par sexe, par secteur, par zone). Pour pallier ceci, les résultats même

non-significatifs sont également présentés et discutés lorsqu'ils sont corroborés par des informations qualitatives.

- **Limites liées à la taille effective de l'échantillon**. L'échantillon effectivement enquêté (414 participants) est inférieur au nombre initialement prévu (785), en raison de contraintes logistiques, de mobilité des bénéficiaires et d'indisponibilité ou réticence de certains répondants. Cette réduction augmente la marge d'erreur et peut affecter la précision des estimations. Toutefois, la sélection aléatoire des répondants, la couverture équilibrée des zones ciblées, la quasi proportionnalité maintenue entre les différentes unités de recherche, la méthode d'appariement par score de propension adoptée et la triangulation avec des données qualitatives ont permis de limiter les risques de biais et de maintenir la pertinence des conclusions.

Malgré ces limites, les méthodes utilisées dans le cadre de cette évaluation, notamment l'appariement par score de propension et la triangulation avec les données qualitatives et les documents du projet, offrent une base solide pour une évaluation crédible de l'effet du projet. Les résultats ont été cependant interprétés avec prudence, en tenant compte du contexte et de la nature quasi-expérimentale de l'approche.

IV. Analyse de la performance du projet

4.1. Analyse selon les critères d'évaluation

Les critères classiques et spécifiques retenus par les TdR de la mission sont : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, le genre et la durabilité.

4.1.1. Analyse de la pertinence

La pertinence d'un projet repose principalement sur la qualité de sa phase de conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. Au Bénin, l'entrepreneuriat constitue un levier majeur pour la croissance économique et l'emploi, avec environ 3000 à 4000 nouvelles entreprises créées chaque année (Banque mondiale, 2022) et contribue à la sécurité alimentaire. Malgré cette dynamique, les micros, petites et moyennes entreprises (MPME), qui représentent plus de 98% du tissu économique national, évoluent dans un environnement peu propice à leur développement et à leur pérennisation[12]. A cet effet, les contraintes auxquelles elles sont confrontées dans l'écosystème entrepreneurial sont de plusieurs ordres.

Compétences limitées et faibles capacités managériales. La grande majorité des MPME béninoises sont créées dans un contexte d'auto-emploi ou d'entrepreneuriat de subsistance, en l'absence de formation entrepreneuriale solide. Le déficit de compétences managériales et techniques reste un obstacle majeur (UNDP, 2021). Ceci inclut des compétences digitales pour l'utilisation des outils digitaux dans la gestion et les opérations des entreprises. Les acteurs de l'écosystème constatent que pour les femmes en particulier, il existe un déficit de formation professionnelle et d'opportunités de formation dans les écoles de métier et chambres de

[12] Politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises du Bénin 2024-2034

métier (adelphi, 2023). Le manque d'articulation entre les dispositifs de formation, les besoins du marché et les services d'accompagnement rend difficile la montée en compétences des entrepreneurs et la structuration d'un écosystème favorable (Banque mondiale, 2022).

***Accès limité au financement*.** L'accès aux services financiers formels demeure l'un des freins les plus sévères à la croissance des MPME. Selon le Baromètre 2025 de la CCIB, plus de 39% des entreprises interrogées estiment que l'accès aux institutions financières constitue un obstacle majeur à leurs activités. Ce taux atteint même 50% pour les entreprises du secteur agricole. Toutefois, 56% des entreprises déclarent ne pas avoir sollicité de prêt au cours des trois dernières années, principalement en raison de la complexité des procédures, de l'exigence élevée en matière de garanties et des taux d'intérêt peu favorables. Cette situation est encore plus préoccupante pour les femmes entrepreneures : seules 3,4% d'entre elles déclarent avoir accès à un crédit bancaire (Banque mondiale, 2022).

Difficulté d'accès aux marchés structurés. La majorité des MPME béninoises opèrent dans l'économie informelle et peinent à accéder à des marchés structurés, tant au niveau national qu'international. Le manque d'informations sur les débouchés, l'insuffisance des mécanismes d'accompagnement à la certification et l'isolement vis-à-vis des chaînes de valeur formelles limitent leur compétitivité. Selon le Baromètre 2025 de la CCIB, près de 57% des entreprises interrogées jugent la qualité des services publics liés à la certification et à l'inspection des produits comme faible. De même, 61% estiment que les services d'appui à la promotion commerciale restent peu performants.

Faible rentabilité et vulnérabilité économique. L'environnement économique reste fragile pour une grande majorité de MPME. En 2024, selon le Baromètre 2025 de la CCIB, 71% des entreprises ont déclaré que leur rentabilité était soit stable soit fragile, avec seulement 29% notant une amélioration par rapport à 2023. Les secteurs du commerce, des services et de l'artisanat apparaissent particulièrement vulnérables, avec des taux d'insatisfaction dépassant les 74% (CCIB, 2025). Cette faible rentabilité est souvent le reflet d'une productivité limitée, d'un faible usage des technologies et d'une capacité réduite à innover ou à se différencier.

Freins majeurs à l'insertion entrepreneuriale des jeunes finissants. Le décalage persistant entre les curricula d'enseignement et les exigences du monde des affaires constitue un frein majeur à l'insertion entrepreneuriale des jeunes diplômés ou finissants. Les formations dispensées restent en grande partie théoriques, peu contextualisées et rarement mises à jour, avec une insuffisance de modules pratiques sur la gestion d'entreprise, le marketing, la relation client ou encore l'accès au financement (adelphi, 2023). Cette lacune est d'autant plus préoccupante que plusieurs études nationales à l'instar de SES (2018), adelphi (2023) et ACED & IPAR (2023), révèlent qu'une majorité de jeunes diplômés, bien qu'intéressés par l'entrepreneuriat, échouent à transformer leurs idées en projets viables faute de compétences opérationnelles et de connaissance de l'environnement économique. Ce déficit de professionnalisation accentue leur vulnérabilité sur un marché du travail déjà saturé et les prive d'opportunités de création d'entreprises pérennes.

De ce qui précède, il faut souligner que les contraintes exposées ci-dessus mettent en lumière des besoins principaux de l'écosystème entrepreneurial au Bénin :

- Renforcement des capacités entrepreneuriales et managériales, à travers des dispositifs de formation contextualisés et accessibles.
- Simplification et amélioration de l'accès au financement, en adaptant les produits financiers aux réalités des petites entreprises ou vice versa.
- Appui à la formalisation et à l'intégration dans les chaînes de valeur structurées, en facilitant l'accès à l'information, aux normes et à la certification.
- Développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes diplômés et finissants au sein même des établissements de formation pour combler le fossé entre formation académique et techniques et exigences entrepreneuriales de terrain.

Ce diagnostic structurel confirme la forte pertinence du projet BeniBiz 2.0, qui vient répondre de manière ciblée à ces contraintes structurelles, économiques et institutionnelles qui freinent le développement du tissu entrepreneurial béninois. En s'attaquant simultanément aux capacités humaines, à l'accès aux ressources, et à la connexion aux marchés, le projet répond à un besoin systémique et structurel, justifiant pleinement sa mise en œuvre et son extension.

Par ailleurs, la quasi-totalité des parties prenantes rencontrées lors de la mission d'évaluation, notamment les jeunes primo-entrepreneurs bénéficiaires, les micros et petites entreprises bénéficiaires, les responsables d'établissements de formation, les structures d'appui à l'entrepreneuriat ainsi que les institutions locales, s'accordent à reconnaître que le projet BeniBiz 2.0 constitue une réponse pertinente et stratégique face aux contraintes multiformes qui entravent le développement des MPME au Bénin.

Il convient de souligner que le projet BeniBiz 2.0 s'est appuyé sur une compréhension approfondie des besoins spécifiques des jeunes et des MPME à travers une approche systémique rigoureuse. L'adoption de l'approche DSM a permis d'identifier les dysfonctionnements dans les systèmes de soutien à l'entrepreneuriat, en ciblant les causes profondes plutôt que les symptômes. Cette approche a guidé la mise en œuvre du projet en orientant les interventions vers les leviers les plus stratégiques : renforcement des capacités des primo-entrepreneurs et MPME, amélioration des services d'appui (formation, accompagnement, mentorat), et facilitation de l'accès à des financements mieux adaptés. Les études de base, les analyses de marché et les consultations avec les parties prenantes ont permis de construire des solutions ancrées dans la réalité locale, tout en favorisant la durabilité des changements. Outre cela, des ajustements ont été également faits en fonction des leçons apprises lors de la phase précédente (BeniBiz 1.0), renforçant la pertinence de cette seconde phase. **L'approche écosystémique (MSD) et la théorie du changement, adoptées par BeniBiz, sont aussi déterminantes pour assurer la pérennisation des effets du programme et la mise à l'échelle à travers les acteurs locaux**. En travaillant simultanément sur l'accès au compétences (A2C), les services financiers (A2F), les débouchés commerciaux (A2M), et l'information (A2I), le projet favorise l'émergence d'un écosystème plus autonome et résilient.

Ainsi, le projet propose de répondre de façon pertinente aux défis systémiques rencontrés par les entrepreneurs, notamment le manque de compétences pratiques, l'inadéquation des

formations, l'accès limité au crédit, et la faiblesse des réseaux de soutien à l'entrepreneuriat dans l'écosystème entrepreneurial.

L'intégration du digital dans les modalités de formation et de coaching constitue une réponse particulièrement adaptée aux réalités logistiques et économiques des entrepreneurs béninois. Elle offre plusieurs avantages :

- Flexibilité et accessibilité : les apprenants peuvent se former à distance, à leur rythme, sans contrainte géographique ou horaire. Cela permet d'atteindre des populations éloignées ou à disponibilité réduite.
- Réduction des coûts : la digitalisation peut réduire significativement les dépenses de transport, de logistique et de mobilisation des coachs, optimisant les budgets de formation.
- Expérience pédagogique enrichie : grâce à l'usage de contenus variés, interactifs et personnalisés (vidéos, quiz, forums), l'apprentissage est plus engageant et mieux adapté au niveau de chaque bénéficiaire, des formats modernes comme le microlearning et les capsules vidéo favorisent une assimilation progressive et pragmatique des compétences.

Cette modalité, bien qu'encore dépendante de la connectivité et des capacités numériques des bénéficiaires, représente un axe porteur pour la montée en échelle.

L'accompagnement des micro-détaillants (volet 3) et des entrepreneurs du secteur vert (volet 4) est stratégiquement pertinent mais appelle des ajustements sectoriels :

- Les micro-détaillants, nombreux et souvent féminins, constituent une cible à fort potentiel pour l'autonomisation économique. Toutefois, le secteur reste fragile, caractérisé par une forte concurrence, une faible marge et une évolution vers la grande distribution. Le potentiel de transformation y est donc limité sans un repositionnement stratégique (groupement, digitalisation, différenciation de l'offre).
- Le secteur vert représente une opportunité pour une croissance durable, inclusive et résiliente, même s'il reste une niche. Il permet l'émergence de nouveaux modèles économiques, en particulier dans les domaines des énergies renouvelables et décentralisées, de l'agriculture durable ou de l'économie circulaire. L'enjeu principal reste l'accès au marché et au financement, ainsi que le renforcement de l'écosystème sectoriel.

La stratégie Genre intégrée dans BeniBiz est pertinente au vu des multiples contraintes qui freinent la pleine participation des femmes à l'économie. Elles rencontrent des difficultés d'accès au financement, liées à l'absence de garanties et à des produits financiers peu adaptés. Leur accès limité à la propriété foncière réduit leur capacité d'investissement et d'accès au crédit. À cela s'ajoutent des restrictions de mobilité, dues aux responsabilités domestiques et à des normes sociales contraignantes, qui limitent leur accès aux marchés et aux opportunités. Enfin, leur sous-représentation dans les structures de gouvernance économique restreint leur pouvoir d'influence sur les politiques publiques et les services d'appui. Une analyse holistique

des contraintes de l'entrepreneuriat féminin et la mise en place de solutions systémiques est donc essentielle.

4.1.2. Analyse de la cohérence

Le projet BeniBiz 2.0 ambitionne de renforcer la prospérité économique des entrepreneurs béninois, en particulier les femmes et les jeunes, tout en contribuant à la sécurité alimentaire. Il vise, d'une part, à accompagner ces entrepreneurs dans le développement efficace de leurs entreprises en facilitant leur accès à des financements adaptés et à des marchés rémunérateurs ; et, d'autre part, à renforcer durablement les capacités des acteurs publics et privés de l'écosystème entrepreneurial afin qu'ils puissent soutenir, de manière autonome et efficace, les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers tout le pays.

A cet effet, le projet BeniBiz 2.0 est en parfaite cohérence avec les principaux engagements du Bénin au niveau international, continental, national et local. Spécifiquement, par rapport aux ODD, le projet s'inscrit essentiellement dans plusieurs ODD dont les ODD 1, 2, 3, 5, et 8. Ces objectifs sont respectivement relatifs à la réduction de la pauvreté, à l'égalité des sexes, à la réduction des inégalités, et à la croissance économique.

Avec son objectif général de rendre prospère économiquement les entrepreneurs surtout les femmes et les jeunes et de contribuer ainsi à la sécurité alimentaire, le projet BeniBiz 2.0 s'inscrit en ligne de mire avec la Résolution 77/160 de l'Assemblée générale de l'ONU sur l'entrepreneuriat au service du développement durable, adoptée en 2022. Cette résolution réaffirme d'une part, qu'il faut « *[…] améliorer les cadres réglementaires et les politiques qui encouragent l'entrepreneuriat, notamment l'entrepreneuriat social, et favorisent la création de microentreprises et de petites et moyennes entreprises, et souligne également que l'entrepreneuriat permet d'offrir de nouveaux emplois, de réduire les inégalités et de créer des débouchés pour tous, notamment les femmes et les jeunes.* ». D'autre part, elle réaffirme la nécessité « *de renforcer la résilience économique des femmes en les aidant à avoir accès à des ressources financières et à des technologies adéquates et à les exploiter, et de renforcer les capacités des femmes pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'émancipation économique des femmes, et, par ailleurs, de donner aux femmes les moyens d'être indépendantes grâce à l'entrepreneuriat, en leur offrant davantage de possibilités d'emploi et de débouchés, grâce à un enseignement et des formations ciblés et à une protection juridique accrue au travail*. ». Cette résolution de l'ONU encourage également les gouvernements à « *promouvoir la création d'entreprises d'une manière coordonnée et sans exclusive, et à associer à cette action toutes les parties concernées, tout en prenant note des initiatives de la société civile, des milieux universitaires et du secteur privé qui jouent un rôle déterminant dans la promotion de l'entrepreneuriat, ainsi qu'à élaborer, compte tenu de la situation et des priorités nationales, des politiques et stratégies cohérentes et ciblées visant à éliminer les obstacles juridiques, sociaux et réglementaires à une participation économique réelle reposant sur le principe de l'égalité, [...]* ».

Pour ce qui concerne les orientations au niveau du continent africain, les objectifs de ce projet correspondent parfaitement à l'agenda 2063 de l'Union Africaine qui vise une « *Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens, et représentant une force*

dynamique sur la scène mondiale. ». Selon l'organisation continentale, l'entrepreneuriat est un moteur clé de la transformation économique structurelle envisagée dans l'agenda 2063, avec le potentiel de créer des millions d'emplois. Ils concourent également aux orientations de la charte Africaine de la jeunesse qui encourage les Etats de « *promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes en insérant dans leurs programmes scolaires la formation à l'entrepreneuriat, la formation aux techniques de gestion d'affaires, mettant à leur disposition des opportunités de crédit et de parrainage ainsi que de meilleurs informations sur les opportunités de marchés.* ». Le projet BeniBiz 2.0 s'arrime également avec la vision de la CEDEAO qui voit l'entrepreneuriat comme un moteur essentiel du développement économique de l'Afrique de l'Ouest, et l'intégration économique comme le cadre nécessaire pour que cet entrepreneuriat puisse s'épanouir et contribuer à la prospérité de la région.

Sur le plan national, il faut relever que BeniBiz 2.0 est en parfaite harmonie avec le Plan National de Développement (PND 2018-2025) dont le premier objectif stratégique est de développer un capital humain sain, compétent et compétitif. Aussi, ce projet cadre très bien avec la Politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises (PNDPME) 2024-2034 dont la vision est à l'horizon 2034, « *les MPME béninoises sont compétitives dans un cadre institutionnel adéquat et un environnement des affaires favorable à la création de richesse et d'emplois décents et durables* ». **Le volet sécurité alimentaire pris en compte par le projet cadre parfaitement avec les priorités stratégiques du gouvernement béninois.** En soutenant la formalisation et la croissance des micros, petites et moyennes entreprises dans les chaînes de valeur agroalimentaires, BeniBiz 2.0 contribue à la disponibilité et à l'accessibilité de produits locaux de qualité, en cohérence avec les objectifs du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA). Cet arrimage se remarque également avec la Stratégie nationale de l'enseignement et la formation techniques et professionnelles 2020-2030 notamment en son option stratégique 1 dont l'une des actions prioritaires recommande que « *les apprenants et étudiants des formations universitaires professionnelles soient encouragés dès la deuxième année de formation à développer leur projet entrepreneurial avec l'accompagnement de leurs enseignants et de mentors de leur métier* ». Sa cohérence avec le programme d'action du gouvernement 2021-2026 se retrouve au niveau de l'axe stratégique 4 qui vise l'accélération de la croissance économique. Sa cohérence avec la politique nationale de l'emploi (PNE) 2020-2025 aussi n'est plus à démontrer et se trouve au niveau de l'objectif spécifique 2 qui vise la réduction du sous-emploi et du chômage de longue durée. En soutenant le développement d'entreprises dans les secteurs de la production, la transformation et la distribution agroalimentaire, le projet contribue directement à la disponibilité et l'accessibilité des aliments locaux, objectifs clés du Plan Stratégique de la Sécurité Alimentaire.

Au niveau de TechnoServe, le projet BeniBiz 2.0 s'inscrit dans la continuité logique des résultats et des apprentissages de la première phase, traduisant une forte cohérence interne avec sa stratégie d'intervention et les priorités de ses partenaires techniques et financiers, notamment le gouvernement béninois, les coopérations néerlandaise et suisse et la délégation de l'union européenne. En renforçant les dispositifs déjà éprouvés, comme la formation directe, tout en étendant l'action vers de nouveaux acteurs tels que les services d'appui à

l'entrepreneuriat, les centres de formation et les universités, le projet démontre une volonté claire de consolidation et de changement d'échelle.

Au niveau local, les autorités des communes d'intervention ont réservé une place de choix à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et à l'autonomisation économique des femmes dans un contexte spécifique à la vulnérabilité à travers leur plan de développement communal (PDC).

4.1.3. Analyse de l'efficacité

L'analyse de l'efficacité du projet s'est focalisée sur l'appréciation comparative des prévisions et réalisations du projet dans un premier temps et ensuite sur l'atteinte des objectifs spécifiques suivant une analyse approfondie des changements significatifs induits par le projet. Elle a consisté également à l'analyse comparative des tendances de résultats entre les classes digitales et les classes présentielles du projet.

4.1.3.1. Appréciation comparative des prévisions et réalisations du projet

a. Focus sur l'approche directe du projet

Résultats/Outputs 1.1.

Les compétences managériales et techniques notamment pour la production, la transformation agro-alimentaire durable et la résilience sont acquises.

Trois indicateurs du cadre de résultats sont en lien avec le résultat 1.1 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de ces indicateurs à mi-parcours.

Tableau *4* : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 1.1 du projet.

Indicateurs du *Résultats/Outputs 1.1*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
1.1.1 Nombre d'entrepreneurs des Track 0, Track 1, Track 2, Track 3 et Track 4 ayant suivi au moins 50% des formations du programme	12525	0	6955 dont 65% de f/F	Atteint à 56%
1.1.2. Pourcentage de bénéficiaires satisfait avec les formations et les services facilités par le projet.	75%	0	72% (300 sur 414) dont 50% de f/F	Atteint à 96%
1.1.3. Pourcentage des entreprises vertes et agroalimentaires qui sont conscientes des risques liés aux changements climatiques.	50%	0	100% (100% de femmes)	Atteint à 200%

Source : Cadre de résultats du projet, 2025 et Enquête terrain, juin 2025.

L'indicateur 1.1.1, avec une cible de 12525 entrepreneurs à atteindre à la fin du projet, 6955 dont 65% de femmes ont déjà suivi au moins 50% des formations prévues, soit un taux de réalisation de 56% à mi-parcours. Ce niveau de performance laisse entrevoir une dynamique globalement satisfaisante de mise en œuvre des formations, traduisant une progression en phase avec les prévisions. Si cette tendance se maintient ou s'intensifie, il est raisonnable de projeter une atteinte complète, voire un dépassement de la cible d'ici la fin du projet, à condition de maintenir les efforts en matière de mobilisation, de logistique et d'adaptation des

contenus aux besoins des entrepreneurs, notamment les femmes qui constituent déjà une majorité des participants.

L'indicateur 1.1.2 montre un taux de satisfaction élevé (72% des entrepreneurs interrogés dont 50% de femmes), quasiment en ligne avec la cible de 75%. Ce résultat indique une forte appréciation des contenus et modalités d'accompagnement, ce qui atteste de la qualité des outils déployés (formations modulaires, coaching personnalisé, etc.), même si des marges d'amélioration subsistent pour atteindre une pleine satisfaction.

L'indicateur 1.1.3, affiche une surperformance notable. La proportion des entreprises vertes et agroalimentaires sensibilisées aux risques liés aux changements climatiques atteint déjà 100% à mi-parcours, soit le double de la cible initialement fixée (50%). Ce résultat met en évidence la capacité du projet à intégrer systématiquement cette dimension transversale dans l'accompagnement des entreprises ciblées. Il témoigne d'une approche rigoureuse et inclusive en matière de durabilité, et constitue un indicateur fort de la pertinence des stratégies mises en œuvre. Pour la suite de la mise en œuvre, il apparaît essentiel de maintenir ce niveau d'exigence et d'intensité, en consolidant les acquis et en s'assurant que cette sensibilisation se traduit progressivement en pratiques résilientes au sein des entreprises.

Ainsi, ces données à mi-parcours démontrent que les bases de l'acquisition des compétences managériales et techniques sont solidement posées. La progression des formations (56%), leur appréciation par les bénéficiaires (72%), et l'intégration complète de la dimension climat permettent de conclure, de manière déductive, que les compétences ciblées sont en cours d'acquisition effective, avec des signaux forts montrant que le projet est en bonne voie de combler pleinement, voire de dépasser, les attentes relatives au résultat 1.1.

Résultats/Outputs 1.2.
Accessibilité des entrepreneurs béninois au financement.

Deux indicateurs du cadre de résultats sont en lien avec le résultat 1.2 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de ces indicateurs à mi-parcours.

Tableau *5* : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 1.2 du projet.

Indicateurs du *Résultats/Outputs 1.2*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
1.2.1 Nombre d'entrepreneurs ayant mobilisé des financements.	365	0	126 (63 femmes)	Atteint à 35%
1.2.2. Montant mobilisé par les entrepreneurs.	N/A	0	313 184 € dont 130 079 € (femmes)	N/A

Source : Cadre de résultats du projet, 2025.

L'indicateur 1.2.1, avec une cible de 365 entrepreneurs devant mobiliser des financements à la fin du projet, affiche un niveau d'atteinte de 126 bénéficiaires à mi-parcours, soit 35% de la cible, elle-même très modeste (365 sur 12525 représenté 3%, c'est très peu. Ce niveau de performance, bien qu'en deçà d'une progression linéaire attendue à mi-étape, traduit

néanmoins une amorce concrète de l'accès au financement pour une part non négligeable des bénéficiaires. Il révèle que les mécanismes d'accompagnement ont permis à un noyau d'entrepreneurs de franchir les étapes critiques vers la bancabilité. Si cette dynamique est renforcée dans la seconde moitié du projet, notamment à travers des efforts accrus d'intermédiation, de soutien renforcé à l'élaboration de plans d'affaires et de facilitation des relations avec les institutions financières, une progression plus soutenue est envisageable.

L'indicateur 1.2.2, qui renseigne le montant global mobilisé par les entrepreneurs (bien qu'aucune cible chiffrée ne soit définie), affiche le faible volume de 313 184 € mobilisés à mi-parcours dont 130 079 € provenant uniquement des femmes. Cependant, sachant que seuls 126 entrepreneurs ont obtenus des financements, ce résultat est logique. Ce résultat met en évidence la capacité réelle de certains entrepreneurs à lever des ressources (2500 euros par entrepreneur en moyenne), traduisant non seulement l'impact qualitatif des actions de renforcement de capacités, mais aussi la crédibilité croissante des profils accompagnés auprès des institutions financières. Il s'agit là d'un signal positif, qui atteste de la pertinence des approches mises en œuvre pour stimuler l'accès au financement, en particulier pour les entrepreneurs les plus structurés.

A cet effet, ces résultats témoignent de l'amorçage des progrès tangibles du projet vers l'amélioration de l'accès au financement pour les entrepreneurs. Pour atteindre pleinement les objectifs fixés, il sera nécessaire d'intensifier l'accompagnement personnalisé, de lever les freins structurels à l'accès au crédit et de renforcer les partenariats avec les acteurs financiers. Il conviendra également de porter une attention particulière aux contraintes structurelles susceptibles de freiner l'accès au crédit, en encourageant par exemple les micros entrepreneurs à la base à adhérer à des AVEC (Associations Villageoises d'Epargne et de Crédit) ou à des SoCoPE (Solidarité Communautaire pour la Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi), afin de favoriser une montée en puissance dans les prochains mois.

Résultats/Outputs 1.3.
Accès des entrepreneurs béninois à de nouveaux marchés.

Un indicateur du cadre de résultats est en lien avec le résultat 1.3 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de cet indicateur à mi-parcours.

Tableau *6* : Appréciation de l'atteinte de l'indicateur du résultat 1.3 du projet.

Indicateurs du *Résultats/Outputs 1.3*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
1.3.1. Nombre de nouveaux marchés obtenus par les entrepreneurs accompagnés directement par le projet.	N/A	0	0	N/A

Source : Cadre de résultats du projet, 2025.

L'indicateur 1.3.1, portant sur le nombre de nouveaux marchés obtenus par les entrepreneurs accompagnés directement par le projet, affiche une valeur atteinte de zéro à mi-parcours, sans cible chiffrée définie. En lecture immédiate, ce résultat peut suggérer une absence d'effet

direct à ce stade. Toutefois, des actions structurantes sont en cours. Dix (10) SAE sont appuyées pour intégrer des services d'accès au marché, et trente (30) forces/points de vente sont accompagnés pour améliorer leurs modèles économiques. Cinq (05) FVs stratégiques (*AMAP Bénin, JINUKUN, Bénin Grocery, La Bonne Viande, La Centrale d'Achat*) bénéficient d'un soutien à la mise en place d'un système de distribution des produits locaux. Ces initiatives posent les bases d'un accès durable aux marchés, dont les effets devraient se matérialiser dans la seconde phase du projet. Encore que, du point de vue des entrepreneurs bénéficiaires interrogés, le projet a apporté déjà des solutions tangibles à leurs difficultés quotidiennes en matière d'accès au marché. Cf-figure ci-après.

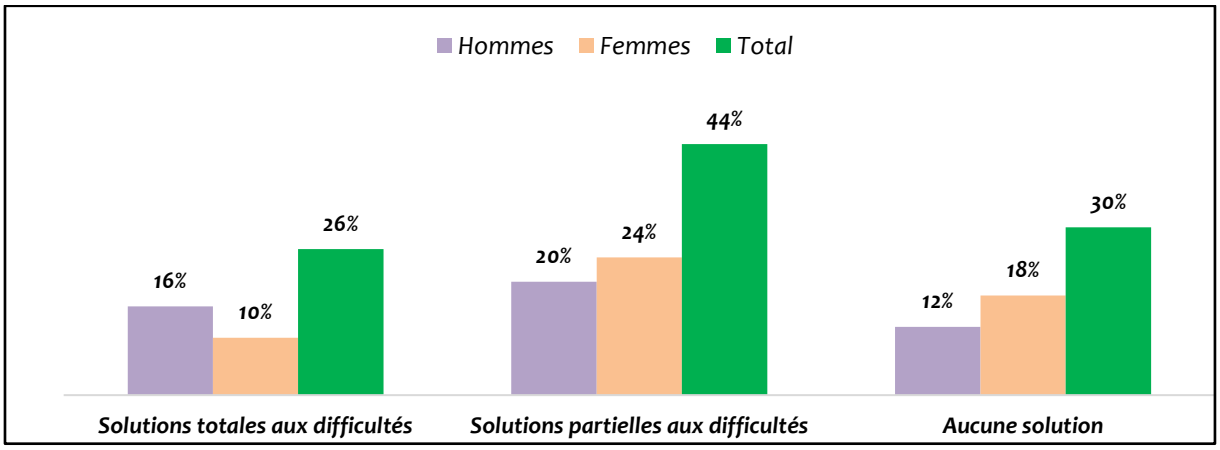


Figure 2 : *Répartition et désagrégation par sexe des interrogés selon leur point de vue de l'apport de solutions à leurs difficultés en matière d'accès au marché par le projet (n[13] = 414).*
Source : Enquête terrain, évaluation intermédiaire, juin 2025.

En effet, l'analyse des retours des bénéficiaires révèle que 70% des entrepreneurs interrogés ont reconnu que le projet leur a apporté des solutions concrètes, contribuant à l'amélioration de leurs performances commerciales. Les appuis les plus salués à cet effet sont entre autres :

- les formations et coachings en techniques de vente, marketing et communication ;
- l'accompagnement dans l'élaboration de stratégies commerciales et de plans marketing ;
- les améliorations apportées à l'emballage, à l'étiquetage et au branding des produits ;
- le soutien à la vente en ligne, notamment via les réseaux sociaux et les plateformes e-commerce ;
- l'aide à l'identification de nouveaux débouchés et de marchés porteurs ;
- la facilitation de la participation à des événements commerciaux tels que foires, salons, expositions et autres manifestations.

Ces interventions ont été perçues par les entrepreneurs comme des leviers essentiels pour le développement de leurs activités commerciales, et leur ont permis selon eux de renforcer la visibilité des produits, d'améliorer leur attractivité, et d'élargir les opportunités de vente.

[13] Effectif

Ces résultats pourraient être améliorés au niveau des micro entrepreneurs à la base par la dynamisation des organisations agricoles et leurs interprofessions et les réseaux d'entrepreneurs, pour mieux faire face à l'organisation et à la gestion des marchés.

Résultats/Outputs 1.4.
Les entreprises sont sensibilisées sur les informations clé pour leur croissance.

Un indicateur du cadre de résultats est en lien avec le résultat 1.4 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de cet indicateur à mi-parcours.

Tableau *7* : Appréciation de l'atteinte de l'indicateur du résultat 1.4 du projet.

Indicateurs du *Résultats/Outputs 1.4*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
1.4.1. Nombre d'entrepreneurs sensibilisés sur les informations clés relatives aux produits alimentaires vendus, au leadership des femmes etc. grâce aux plateformes de sensibilisation (radios, télé, réseaux sociaux, campagne grand public).	N/A	0	2300	N/A

Source : Cadre de résultats du projet, 2025.

L'indicateur 1.4.1, révèle que 2300 entrepreneurs ont été sensibilisés via les plateformes médiatiques (radios, télévision, réseaux sociaux, campagnes grand public) sur des informations clés liées à la qualité des produits alimentaires, au leadership féminin, et à d'autres thématiques stratégiques. Cet effectif d'entrepreneurs touchés traduit une forte activité de diffusion et de vulgarisation, qui contribue sans doute à préparer un environnement favorable à l'insertion commerciale, à la valorisation des produits locaux et à la visibilité accrue des initiatives entrepreneuriales.

b. Focus sur l'approche écosystémique du projet

Résultats/Outputs 2.1.
Les capacités (compétences, accès au financement, accès au marché) des acteurs de l'écosystème fournissant des services d'appui aux entreprises sont améliorées.

Huit indicateurs du cadre de résultats sont en lien avec le résultat 2.1 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de ces indicateurs à mi-parcours.

Tableau *8* *:* Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 2.1 du projet.

Indicateurs du *Résultats /Outputs 2.1*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
2.1.1. Nombre d'entrepreneurs qui accèdent à des méthodologies de compétences à travers des formations par des partenaires (publics ou privés) du projet	4500	0	4402 (57% soit 2510 femmes)	Atteint à 98%
2.1.2. Nombre de partenaires (public, privé) qui ont adopté les méthodologies de compétences.	30	0	08	Atteint à 27%
2.1.3. Nombre de nouvelles politiques, décisions, régulations ou normes introduites ou modifiées suite	02	0	0	Atteint à 0%

Indicateurs du *Résultats /Outputs 2.1*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes à mi-parcours	Taux de réalisation de l'indicateur
aux actions de plaidoyer des partenaires publics et privés.				
2.1.4. Nombre de partenaires A2F ayant développé de nouveaux produits et services dans l'écosystème	03	0	0	Atteint à 0%
2.1.5. Nombre de nouveaux services financiers ou améliorés accessibles aux entrepreneurs des partenaires publics et privés	N/A	0	0	N/A
2.1.6. Nombre d'entrepreneurs qui accèdent aux nouveaux services A2F (relation bancaire etc.) grâce aux partenaires du projet (acteurs publics, privés et fournisseurs de services financiers)	900	0	0	Atteint à 0%
2.1.7. Nombre de partenaires A2M ayant développé de nouveaux produits et services	10	0	1	Atteint à 10%
2.1.8. Nombre d'entrepreneurs qui accèdent aux nouveaux services fournis sur A2M grâce aux partenaires du projet (acteurs publics, privés).	500	0	0	Atteint à 0%

Source : Cadre de résultats du projet, 2025.

L'analyse des indicateurs du résultat 2.1 à mi-parcours révèle des signaux contrastés mais globalement prometteurs. **L'indicateur 2.1.1** affiche une performance notable, avec 4402 entrepreneurs (57% soit 2510 femmes) ayant accédé à des méthodologies de compétences via des partenaires, soit 98% de la cible finale. Ce niveau de réalisation montre un bon début d'appropriation des outils de renforcement de capacités par les structures partenaires. A ce sujet, seulement 8 partenaires ont déjà intégré ou contextualisé cette approche dans leurs interventions sur les 30 ciblés en fin de projet. Ce niveau d'appropriation, bien que représentant 27% de la cible finale, traduit un intérêt des acteurs pour les méthodologies du projet. L'implication concrète de structures comme GEL Sud Bénin et InLoDE-ProDéBa qui ont adapté leur offre en fonction, marque un tournant qualitatif à saluer et à encourager pour la suite.

L'indicateur 2.1.3, bien que n'ayant pas encore enregistré d'avancée significative, bénéficie d'une dynamique en gestation. L'amorçage d'actions de plaidoyer avec des entités comme l'ABSSA et l'intégration progressive de modules BeniBiz dans les curricula d'établissements de formation professionnelle et d'enseignement supérieur laissent entrevoir des perspectives de changement systémique. Ce processus doit néanmoins être consolidé par des décisions officielles pour garantir la durabilité des acquis.

En ce qui concerne l'accès au financement (**indicateurs 2.1.4** à **2.1.6**), la phase préparatoire de trois interventions structurantes est en cours : (i) la solution e-wallet de FECECAM, (ii) l'application mobile de Bénin FinTech Group, et (iii) la certification des analystes de crédit via l'APSFD. Ces chantiers, bien que n'ayant pas encore généré d'effet mesurable à ce stade, constituent des bases solides pour l'atteinte future des résultats attendus. Leur mise en œuvre effective prévue durant la seconde période du projet sera décisive pour accélérer l'accès réel des entrepreneurs aux services financiers innovants.

Sur le volet accès au marché (**indicateurs 2.1.7** et **2.1.8**), les efforts menés par SENS Bénin montrent des avancées notables. Le soutien apporté à 10 SAEs pour intégrer des services

d'accès au marché et à 30 forces de vente et points de vente marque une orientation stratégique pertinente. La sélection de 5 FVs pilotes, combinée à une réflexion approfondie sur les barrières systémiques à l'accès au marché, constitue un levier important. Toutefois, l'accès réel des entrepreneurs à de nouveaux services (**indicateur 2.1.8**) reste tributaire du bon déploiement de ces initiatives.

De ce fait, même si certains résultats restent à matérialiser, la trajectoire suivie révèle une dynamique positive et structurante, laissant entrevoir de réelles perspectives d'impact pour la seconde moitié du projet, à condition de consolider les acquis et d'accélérer les dispositifs en cours.

Résultats/Outputs 2.2.
Le contenu et la portée des plateformes de sensibilisation développées avec les partenaires de manière durable sont améliorés.

Deux indicateurs du cadre de résultats sont en lien avec le résultat 2.2 du projet. Le tableau suivant présente le niveau atteint dans la réalisation de ces indicateurs à mi-parcours.

Tableau *9* : Appréciation de l'atteinte des indicateurs du résultat 2.2 du projet.

Indicateurs du *Résultats/Outputs 2.2*	Valeurs cibles	Données de base	Valeurs atteintes	Statut de l'indicateur
2.2.1. Nombre de partenaires audio-visuels (radios, télé etc.) ayant créés de nouvelles émissions thématiques relatives à l'entrepreneuriat (formalisation, la vente des produits locaux etc) et aux nouveaux services A2F, A2M développés par les partenaires publics et privés.	N/A	0	0	N/A
2.2.2. Nombre d'entrepreneurs sensibilisés sur les informations clés relatives à la nutrition, au leadership des femmes etc. grâce aux plateformes de sensibilisation.	100 000	0	212 797	Atteint à 213%

Source : Cadre de résultats du projet, 2025.

Sur le plan quantitatif, **l'indicateur 2.2.2** affiche une performance remarquable, avec 212 797 personnes sensibilisées, soit plus du double de la cible initiale de 100 000. Cette performance témoigne une capacité effective du projet à mobiliser des canaux de diffusion de masse, en particulier les radios communautaires, pour toucher un large public avec des messages liés à la nutrition, à l'autonomisation économique des femmes et à la culture de l'épargne. L'impact potentiel de ces sensibilisations, notamment dans des zones reculées, est à saluer.

En revanche, **l'indicateur 2.2.1** demeure statu quo à cette étape, mais des actions structurantes sont planifiées pour la seconde moitié du projet. Deux initiatives en cours de préparation : - l'une avec trois radios communautaires ciblant une audience estimée à plus de 202000 personnes, - l'autre avec BAOBAB Express via la diffusion de contenus éducatifs dans les bus ; sans oublier le développement de la plateforme ePME de l'ADPME, laissent présager un renforcement significatif de l'accès à l'information entrepreneuriale et financière pour les jeunes et les MPME. Ces initiatives si concrétisées au cours de la seconde période de mise en œuvre doivent témoigner d'une orientation stratégique vers la diversification des supports et

la durabilité des messages.

Par conséquent, malgré une absence de résultats consolidés pour l'indicateur 2.2.1 à mi-parcours, les dynamiques enclenchées traduisent une évolution positive vers l'atteinte du résultat global. Le défi pour la seconde phase consistera à opérationnaliser les initiatives prévues, documenter systématiquement les réalisations et maintenir une intensité élevée dans la diffusion des messages à impact social, en ciblant de manière inclusive les différents segments de bénéficiaires.

4.1.3.2. Analyse de l'atteinte des objectifs spécifiques à mi-parcours du projet

a. Focus sur l'approche directe

Le premier objectif spécifique du projet vise à accompagner les entrepreneurs béninois dans le développement efficace de leurs entreprises en facilitant leur accès à des financements adaptés et à des marchés rémunérateurs. A cet effet, les données primaires relatives aux indicateurs de cet objectif ont fait l'objet d'analyse dans cette section.

Amélioration des compétences entrepreneuriales des bénéficiaires de l'approche directe

En premier lieu, la figure suivante met en évidence les progrès réalisés par les entrepreneurs bénéficiaires de l'approche directe en matière de compétences en gestion d'entreprise. Avant leur accompagnement par BeniBiz 2.0, au moins 84% des entrepreneurs interrogés présentaient des lacunes significatives en matière de gestion interne, de compréhension des mécanismes et exigences d'accès au financement, ainsi que d'accès au marché et à l'information. Cependant, à la suite de leur participation au programme, plus de 7 entrepreneurs (près de 4 femmes) sur 10 déclarent avoir renforcé leurs compétences dans ces différents domaines.

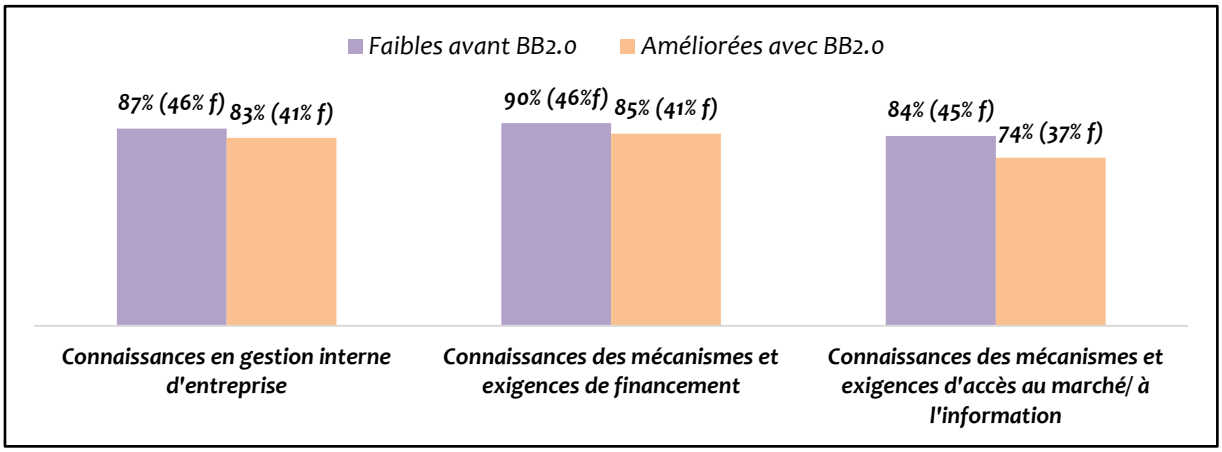


Figure 3 : *Répartition des interrogés selon leur point de vue de leur niveau de compétences en gestion d'entreprise avant et après leur participation au projet (n = 414).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

Ces résultats traduisent une amélioration notable des capacités entrepreneuriales des bénéficiaires, attribuable aux outils de formation, au coaching personnalisé et à l'accompagnement technique fournis par le projet.

Adoption de nouvelles pratiques de gestion durable d'entreprise par les bénéficiaires de l'approche directe.

Les résultats obtenus à mi-parcours démontrent une adoption significative des pratiques de gestion durable au sein des MPME accompagnées directement par le projet. La figure suivante présente à cet effet le niveau d'adoption de nouvelles pratiques de gestion par les bénéficiaires.

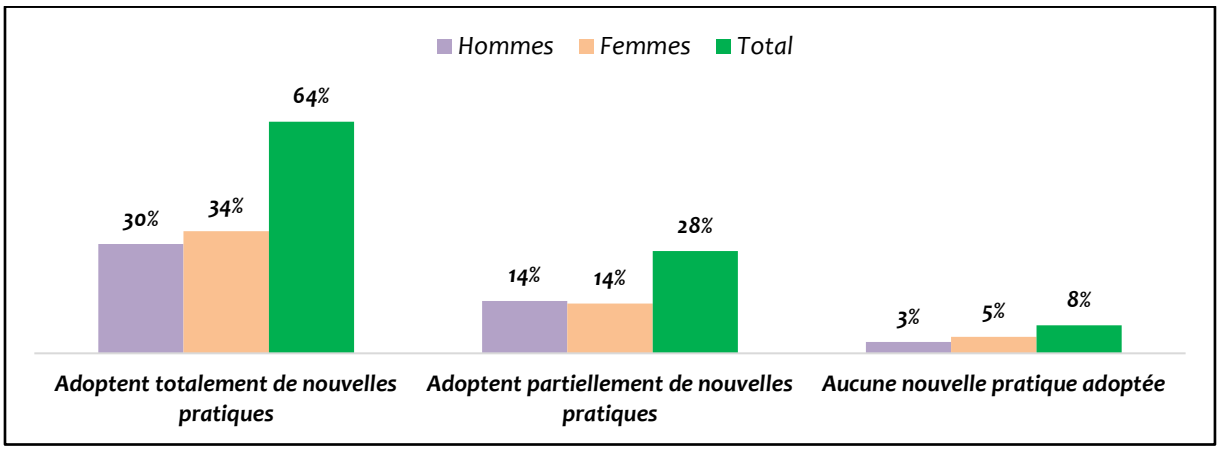


Figure 4 : *Répartition et désagrégation par sexe des interrogés selon leur point de vue sur l'adoption de nouvelles pratiques de gestion durable d'entreprise grâce au projet (n = 414).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

En effet, près des deux tiers (64%) des bénéficiaires déclarent avoir entièrement intégré de nouvelles pratiques de gestion durable dans leurs entreprises, tandis que 28% ont entamé un processus partiel d'adoption. Ces proportions traduisent un impact manifeste du dispositif de formation-coaching déployé par le projet sur les comportements entrepreneuriaux. Seule une minorité (8%) des bénéficiaires disent ne pas observer de changement.

Parmi l'ensemble des thématiques abordées dans le cadre du projet BeniBiz 2.0, les pratiques liées à la gestion financière figurent parmi les plus fréquemment citées par les entrepreneurs accompagnés ; tel présenté dans la figure ci-dessous.

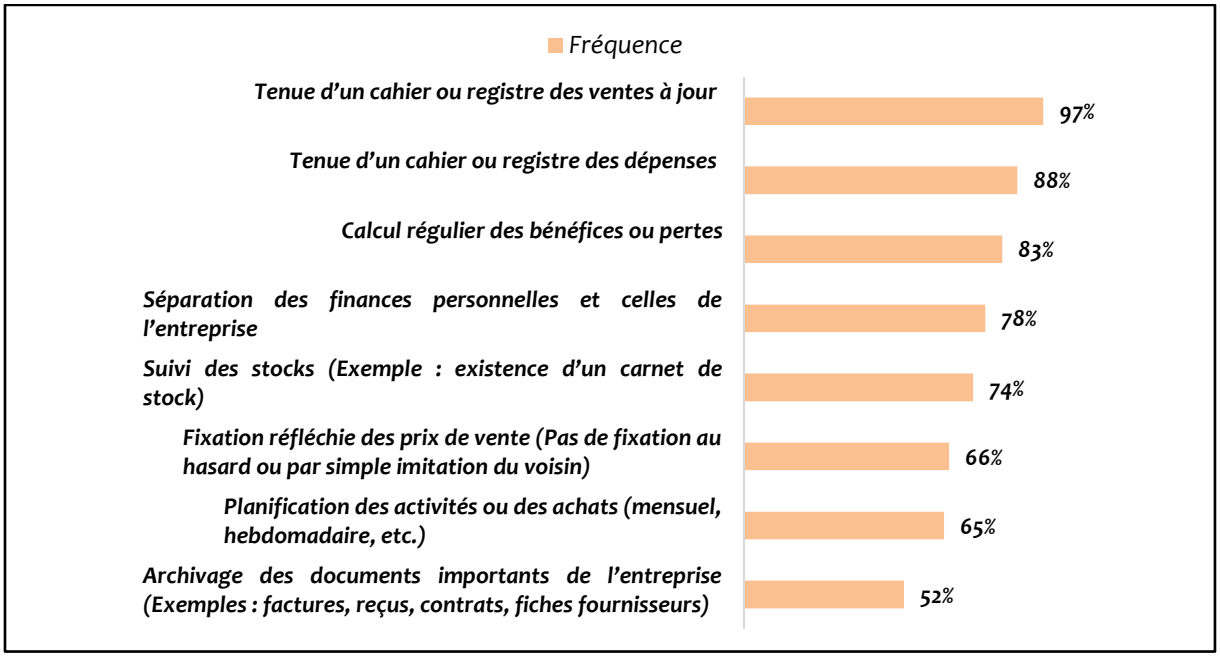


Figure 5 : *Répartition des interrogés par pratique de gestion durable d'entreprise adoptée grâce au projet (n = 309).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

Ce constat, transversal aux volets 1 à 4, témoigne de l'importance stratégique accordée par le projet à la maîtrise des outils financiers dans le développement des micros, petites et moyennes entreprises. En particulier chez les micros et petits entrepreneurs (notamment des volets 1 et 3), les principes de gestion financière se traduisent par l'adoption du principe de séparation des finances personnelles et professionnelles. Cette confusion des flux est une pratique courante dans ce segment et nuit à la lisibilité économique des activités et compromettait la gestion de la trésorerie. Les entrepreneurs interrogés disent avoir pris conscience de l'importance de ce principe grâce à la formation même si l'application des principes de gestion financière n'est pas systématique (certains entrepreneurs des volets 1 et 3 ne tiennent pas de comptes ou le font de manière erronée).

Les plus grosses entreprises, celles des volets 2 et 4, ont cité une capacité renforcée à analyser les lignes de revenus et les marges par produits ou services. Dans les cas des entreprises les mieux structurées, cela leur permet de prioriser les lignes d'activité les plus rentables et à orienter leurs efforts en fonction de la contribution de chaque produit au chiffre d'affaires global. Plusieurs entreprises ont ainsi cité une restructuration de leur portefeuille dans cette perspective.

Évolution du chiffre d'affaires annuel des bénéficiaires de l'approche directe sur une période de 2 ans.

La figure ci-dessus illustre l'évolution du chiffre d'affaires des entrepreneurs bénéficiaires sur une période de deux ans, comparant la situation avant l'intervention du projet BeniBiz 2.0 à celle observée avec le projet.

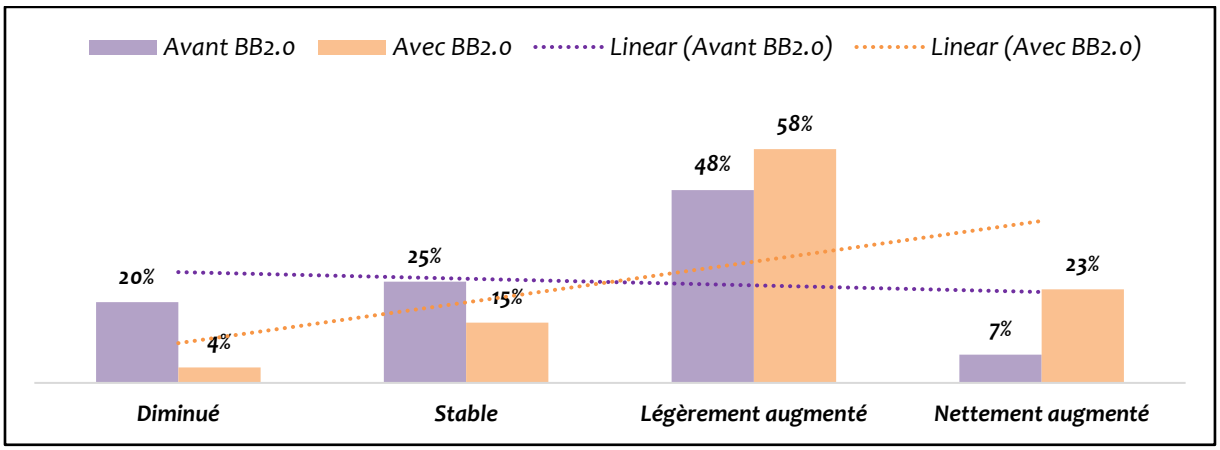


Figure 6 : *Répartition des interrogés selon leur point de vue de l'évolution de leur chiffre d'affaires sur une période de deux ans avant et après leur participation au projet (n = 414).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

Avant l'intervention de BeniBiz 2.0, 20% des entrepreneurs déclaraient une baisse de leur chiffre d'affaires, 25% une stabilité, 48% une légère augmentation et seulement 7% une nette augmentation. Avec l'appui de BeniBiz 2.0, la situation s'inverse nettement. Seuls 4% des bénéficiaires indiquent désormais une baisse de leur chiffre d'affaires, tandis que la part de ceux déclarant une stabilité passe de 25% à 15%. Surtout, les proportions d'entrepreneurs connaissant une amélioration de leur performance augmentent significativement : 58% déclarent une légère hausse de leur chiffre d'affaires, et 23% font état d'une nette augmentation. Ces données témoignent d'un effet positif du projet sur la performance économique des entreprises accompagnées.

Les courbes de tendance renforcent cette lecture. Celle correspondant à la situation "avec BB2.0" suit une pente ascendante, traduisant une concentration croissante des entrepreneurs dans les catégories d'augmentation du chiffre d'affaires. À l'inverse, la courbe "avant BB2.0" reste relativement plate, suggérant une absence de dynamique de performance avant l'intervention du projet.

Par conséquent, cette évolution positive témoigne de la pertinence des approches du projet en matière de renforcement des capacités entrepreneuriales, d'accès au financement et à des opportunités de marché. Ce basculement vers des catégories de croissance constitue une indication forte de l'apport du projet, justifiant la poursuite et la consolidation des stratégies de mise en œuvre.

Évolution du nombre d'employés dans les entreprises bénéficiaires de l'approche directe

Le graphique ci-dessous met en évidence les changements dans la taille des effectifs des entreprises bénéficiaires entre la période précédant le projet et celle sous accompagnement.

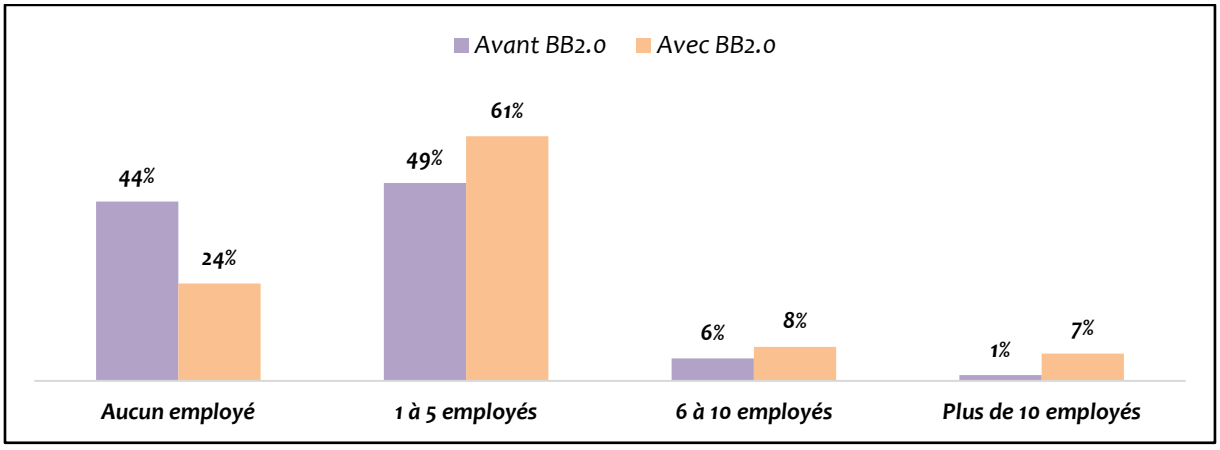


Figure 7 : *Répartition des interrogés par nombres d'employés avant et après leur participation au projet (n = 414).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

Avant BeniBiz 2.0, 44% des entrepreneurs interrogés n'avaient aucun employé. Ce chiffre chute à 24% avec le projet, traduisant une forte dynamique de création d'emplois. Parallèlement, la proportion des entreprises ayant entre 1 et 5 employés passe de 49% à 61%, ce qui indique un renforcement des petites structures. Les entreprises employant entre 6 et 10 personnes passent de 6% à 8%, tandis que celles comptant plus de 10 employés bondissent de 1% à 7%. Ces résultats montrent que l'accompagnement de BeniBiz 2.0 favorise non seulement l'auto-emploi mais également l'expansion des capacités de création d'emplois, notamment dans les MPME à plus fort potentiel.

Obtention de certificat de mise sur le marché par les entreprises agroalimentaires bénéficiaires de l'approche directe.

Une proportion non négligeable (58 dont 38 femmes) des entrepreneurs spécialisés dans l'agroalimentaires, soit 22% des entreprises agroalimentaires bénéficiaires interrogées ont déclaré avoir obtenu le certificat de mise sur le marché de leurs produits, grâce notamment à l'appui-conseil des conseillers entreprises. Bien que l'attribution directe de ce résultat au projet reste à démontrer, il convient de souligner que l'ensemble des entrepreneurs concernés reconnaissent unanimement que le projet a joué un rôle déterminant dans l'obtention de ce certificat. Ils saluent en particulier la pertinence des formations, des séances de coaching et des sensibilisations dont ils ont bénéficié sur le sujet.

Toutefois, pour les entrepreneurs agroalimentaires n'ayant pas encore obtenu le certificat de mise sur le marché, plusieurs obstacles majeurs ont été identifiés. L'analyse des réponses révèle que les principaux freins sont d'ordre financier, informationnel et procédural.

Le premier facteur évoqué est le coût élevé de la procédure, cité par 42% des répondants. Cela indique une difficulté d'accès au processus de certification pour les entrepreneurs aux ressources limitées, et souligne la nécessité d'un mécanisme de soutien financier ou de subvention ciblée pour alléger ce fardeau.

La méconnaissance des démarches administratives constitue le second frein, avec 35% des répondants déclarant ne pas savoir exactement comment procéder pour obtenir le certificat.

Ce déficit d'information est renforcé par le fait que 17% ne savent pas à quelle structure s'adresser et que 20% estiment ne pas avoir été suffisamment informés ou accompagnés par le projet. Ces éléments traduisent un besoin de renforcement de la communication, de l'orientation et du suivi individualisé des bénéficiaires. Par ailleurs, 23% des répondants considèrent la procédure trop longue ou complexe, et 16% déclarent ne pas avoir pu effectuer les analyses ou tests de laboratoire exigés, souvent en lien avec des contraintes techniques ou financières.

D'autres freins plus spécifiques apparaissent également, tels que l'insuffisance des moyens pour améliorer l'emballage ou l'étiquetage des produits (11%), l'inadéquation des produits aux normes requises (12%) ou encore une absence perçue de nécessité d'obtenir le certificat à leur étape actuelle (8%). Enfin, 13% des personnes interrogées indiquent que leur demande est en cours de traitement, ce qui montre qu'un suivi post-dépôt reste essentiel pour faciliter l'aboutissement du processus.

Conclusion sur l'atteinte à mi-parcours de l'objectif de l'approche directe du projet.

L'analyse des résultats obtenus à mi-parcours permet de constater des avancées significatives en lien avec l'objectif de l'approche directe du projet, à savoir le renforcement des capacités entrepreneuriales des entrepreneurs béninois pour favoriser le développement efficace de leurs entreprises en facilitant leur accès à des financements adaptés et à des marchés rémunérateurs. Les données recueillies montrent une amélioration notable des compétences entrepreneuriales, traduite par une meilleure compréhension des outils de gestion, une planification plus rigoureuse et l'adoption de nouvelles pratiques de gestion durable dans un nombre croissant d'entreprises appuyées. Sur le plan économique, l'évolution positive du chiffre d'affaires annuel sur la période de deux ans témoigne d'un effet mesurable du projet sur la performance des entreprises. Cette dynamique est également soutenue par une croissance du nombre d'employés, signe d'un renforcement de la capacité productive et de l'ancrage progressif des bénéficiaires dans l'écosystème économique local. Par ailleurs, l'obtention du certificat de mise sur le marché par une partie des entrepreneurs agroalimentaires accompagnés marque une avancée vers la formalisation et la mise en conformité réglementaire des produits, malgré les obstacles encore rencontrés par d'autres. Cela constitue une étape importante pour l'accès à de nouveaux débouchés et l'intégration dans des chaînes de valeur plus structurées. Ainsi, l'évaluation révèle à ce stade que le projet progresse de manière satisfaisante vers l'atteinte de son objectif spécifique 1 (approche directe), avec des tendances d'impacts concrets sur les capacités, les pratiques et la viabilité des entreprises soutenues.

b. Focus sur l'approche écosystémique

Le deuxième objectif spécifique notamment celui de l'approche écosystémique vise à renforcer durablement les capacités des acteurs publics et privés de l'écosystème entrepreneurial afin qu'ils puissent soutenir, de manière autonome et efficace, les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers tout le pays. A cet effet, les données primaires et secondaires relatives aux indicateurs de cet objectif ont fait également objet d'analyse dans cette section.

Il est encore trop tôt pour dire si l'approche écosystémique développée par le projet contribuera à construire un marché inclusif et durable où les acteurs (publics, privés) et les bénéficiaires visés, en particulier les femmes, les jeunes et les handicapés interagissent efficacement. En effet, la plupart des interventions écosystémiques sont encore en cours de conception ou de développement. L'intervention d'amélioration d'un curriculum entrepreneuriat dans l'enseignement public est la plus avancée, mais reste au stade de la mise en œuvre avec le soutien du projet.

Il est donc prématuré de procéder à une analyse complète des résultats de BeniBiz 2.0 selon le standard du Donor Committee for Enterprise Development (DCED) et la logique AAER (Adoption – Adaptation – Extension – Réaction). D'une part, selon le DCED, l'évaluation rigoureuse d'un programme basé sur l'approche MSD (Market System Development) nécessite la mise en place complète des dix éléments du standard, notamment une logique d'intervention clairement articulée (Point 1), des indicateurs de résultats réalistes (Point 2), un système de suivi opérationnel (Point 4), et la documentation de l'attribution (Point 8). Or, au stade actuel, certaines interventions écosystémiques pilotes ne sont qu'en phase de test, les partenaires n'ont pas encore intégré durablement les changements de pratiques, et les données quantitatives sur l'impact systémique sont encore limitées. De plus, le programme n'a pas mis en place le standard DCED dans son système de suivi-évaluation – toutes les interventions n'ont pas de chaines de résultats, les cibles ne sont pas chiffrées pour chaque niveau de la chaine, les résultats ne sont pas mesurés etc.). D'autre part, selon la logique AAER, seule la première phase, l'**adoption** par les partenaires directs, est significativement engagée, et elle concerne essentiellement les partenaires A2C (Universités, CFPA, LTA, FAPHB, GKA). Il est trop tôt pour observer les phases d'**adaptation**, d'**extension** par d'autres acteurs, et plus encore de **réaction** du système de marché. L'impact systémique sur l'écosystème entrepreneurial et sur la sécurité alimentaire, tel que visé par le projet, suppose une maturité que seule une évaluation de fin de programme pourra pleinement mesurer.

Résultats des enquêtes sur les primo-entrepreneurs bénéficiaires de l'approche écosystémique

- ***Satisfaction des primo-entrepreneurs ayant accès aux nouveaux services (compétences, A2F, A2M) améliorés proposés par les acteurs (approche écosystème)***

La majorité des primo-entrepreneurs (57%) se déclarent satisfaits ou très satisfaits des nouveaux services améliorés (en occurrence les compétences) proposés par les acteurs de l'écosystème, traduisant un accueil globalement positif. Cf. figure ci-dessous.

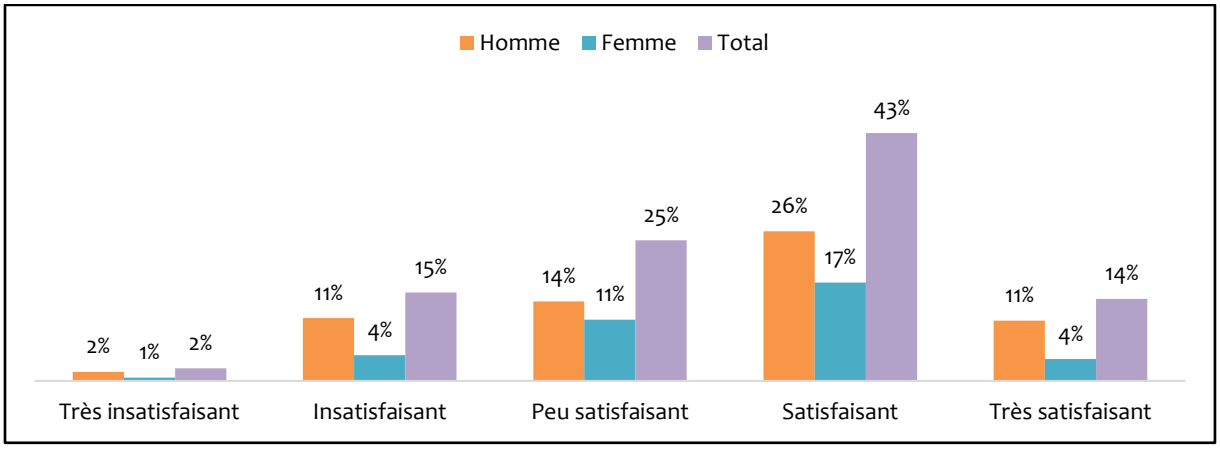


Figure 8 : *Satisfaction des primo-entrepreneurs bénéficiaires des services proposés par les acteurs de l'écosystème (n = 1655).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

Toutefois, 42% expriment un niveau de satisfaction faible à moyen, suggérant la nécessité d'améliorer la qualité et l'accessibilité de certains services notamment A2F, A2M.

- ***Amélioration des compétences entrepreneuriales des primo entrepreneurs bénéficiaires de l'approche écosystémique***

La figure suivante illustre le niveau de connaissances des primo-entrepreneurs sur les thématiques entrepreneuriales avant et après leur participation à BeniBiz. Les résultats issus des données primaires révèlent une nette amélioration des compétences entrepreneuriales de base chez les primo-entrepreneurs formés dans le cadre du projet BeniBiz 2.0. Avant l'intervention du projet, seuls 8 à 11% des bénéficiaires déclaraient avoir une bonne maîtrise des notions clés de l'entrepreneuriat. Après l'intervention, cette proportion grimpe à environ 75 à 80% selon les thématiques abordées.

Plus précisément, 79% (plus de 30% de femmes) des bénéficiaires ont déclaré avoir désormais une bonne connaissance en identification d'une idée d'activité génératrice de revenus (AGR), en calcul des coûts/prix/bénéfices, en gestion simple des revenus et dépenses, ainsi qu'en marketing de proximité. De même, 75% (28% de femmes) maîtrisent l'élaboration d'un mini plan d'affaires, et 80% (30% de femmes) affirment avoir renforcé leur confiance en soi et leur capacité à prendre des initiatives.

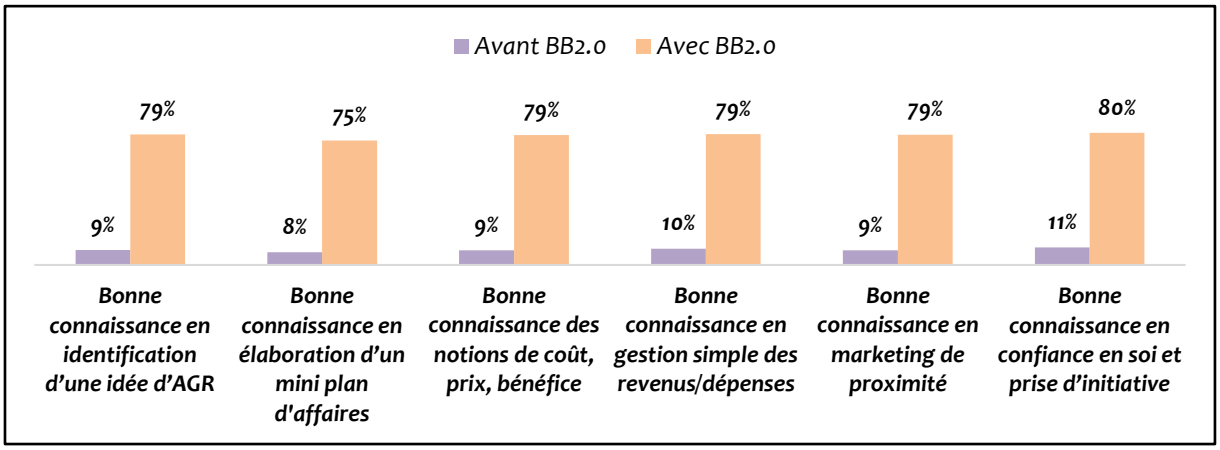


Figure 9 : *Répartition des primo-entrepreneurs interrogés selon leur point de vue de leur niveau de connaissance sur les thématiques entrepreneuriales avant et après leur participation au projet (n = 1655).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

- ***Lancement des AGR et réalisation de profit par les primo entrepreneurs bénéficiaires de l'approche écosystémique***

L'évaluation a révélé que 54% (22% de femmes) des primo-entrepreneurs formés ont effectivement lancé une activité génératrice de revenus (AGR) à l'issue des renforcements de capacités reçus à travers l'approche écosystémique. Ce taux témoigne de la capacité des acteurs à catalyser le passage à l'action chez les jeunes bénéficiaires, au-delà de l'acquisition de compétences théoriques. Pour mieux illustrer les progrès réalisés et le degré de résilience de ces jeunes entrepreneurs après le démarrage de leurs AGR, la figure suivante met en lumière plusieurs dimensions clés de leur évolution post-formation.

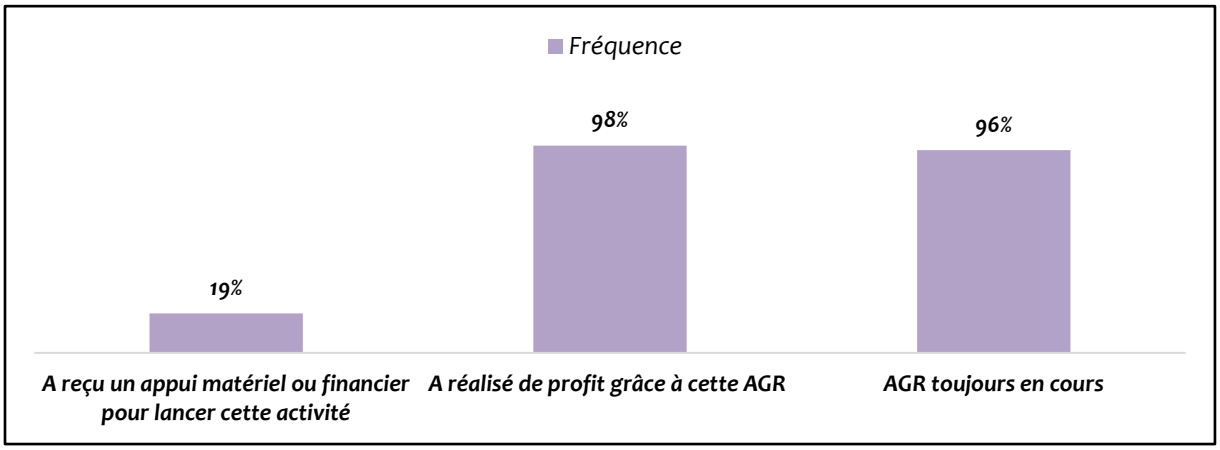


Figure 10 : *Évolution post-formation des primo-entrepreneurs ayant effectivement lancé une AGR (n = 894).*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

L'analyse de la figure ci-dessus révèle que malgré un appui matériel ou financier limité (seulement 19% des bénéficiaires en ont bénéficié), une écrasante majorité (98% dont 40% de femmes) des primo-entrepreneurs ayant lancé une AGR ont pu en tirer un profit, preuve de leur capacité à mobiliser d'autres ressources ou à valoriser les compétences acquises. De plus, 96% de ces AGR (39% lancées par des femmes) sont toujours en cours au moment de l'évaluation, ce qui traduit une certaine viabilité et durabilité des initiatives lancées. Ces données soulignent sans doute la résilience des bénéficiaires et l'effet levier du renforcement des capacités mis en œuvre par les acteurs de l'écosystème même si les appuis des conseillers du projet ont été très déterminants.

Efficacité des interventions de l'écosystème entrepreneurial

- ***Accès aux compétences***

L'intervention la plus avancée est celle de l'accès aux compétences. Celle-ci a déjà permis de former 4402 apprenants et étudiants, et donc quasiment d'atteindre les objectifs de BeniBiz 2.0 en termes d'entrepreneurs formés par des partenaires. Cependant, les partenaires n'ont

pas encore intégré les changements, et n'ont pas encore pu former de cohortes sans l'appui de BeniBiz. Cette intervention est essentiellement tournée vers l'enseignement public et ses étudiants.

La diffusion des contenus de formation est souvent faite sans prise en compte suffisante des spécificités institutionnelles, sectorielles ou pédagogiques des acteurs impliqués. Cette approche standardisée, bien que techniquement robuste, limite la capacité d'appropriation locale et l'efficacité opérationnelle à long terme.

La contrainte des moyens se pose de manière transversale, aussi bien pour les établissements publics (universités, lycées techniques, CNFPA) que pour les structures privées d'appui à l'entrepreneuriat (SAE, ONG, consultants indépendants). L'absence de ressources dédiées (formateurs disponibles, logistique, incitations) limite la capacité des partenaires à intégrer durablement les contenus du programme dans leurs pratiques et à en assurer la continuité.

L'adoption d'une démarche itérative de co-conception avec les partenaires nationaux représente une opportunité stratégique pour inscrire durablement l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les systèmes éducatifs béninois. À ce jour, les contenus pédagogiques ont été largement déployés de manière uniforme, sans adaptation suffisante aux contextes institutionnels, pédagogiques et sectoriels des établissements partenaires. Une refonte collaborative du cursus, impliquant universités, lycées techniques et CNFPA permettrait de mieux répondre aux réalités locales et d'en favoriser l'appropriation à long terme. De nouveaux contrats de partenariats sont sur le point d'être signés pour financer des ateliers d'infusion, mais un travail plus approfondi d'adaptation et contextualisation serait sans doute approprié.

Cette dynamique, même en l'absence de coaching intégré, notamment dans les phases critiques de mise en œuvre d'une entreprise, peut renforcer l'ancrage de l'entrepreneuriat dans les référentiels académiques. En effet, si les dispositifs d'appui à la création d'entreprise restent encore peu accessibles aux étudiants ou trop faiblement outillés, l'intégration progressive de l'entrepreneuriat comme compétence transversale dans les curricula pourrait structurer une culture entrepreneuriale nouvelle au sein des établissements de formation.

Une approche des SAE et OSC a été tentée mais sans résoudre la question des modèles économiques. Le modèle de formation de BeniBiz, qui suppose un accompagnement intensif par des coachs, est coûteux et reste hors de portée de la plupart des petits entrepreneurs. Le programme n'a donc pas encore mis en place une solution de marché pour la formation des entrepreneurs existants, qui travaillent en dehors des institutions d'enseignement.

La FAPHB a apprécié le partenariat avec BeniBiz. Cependant, la fédération n'a pas réitéré l'expérience. De fait, elle n'a pas les moyens de financer ni les formations, ni le coaching et encore moins les projets des entrepreneurs. Tous ces éléments sont d'autant plus couteûse que les formations, coaching et projets doivent être adaptés aux handicaps des bénéficiaires. BeniBiz a bien développé un mémo sur le financement RSE pour mobiliser des ressources alternatives, mais il reste à voir si elle permettra à la FAPHB d'obtenir suffisamment de financements pour relancer les formations.

Green Keeper Africa (GKA) a formé 360 personnes selon les méthodologies BeniBiz**, cependant,** les actions futures restent conditionnées à des financements externes dans une logique projets**. Pour l'heure, le projet de Ganvié financé par l'AFD est terminé et GKA espère obtenir un projet similaire avec un nouveau bailleur.**

La question se pose de savoir si les SAE d'un côté, et la formation standard de BeniBiz de l'autre, sont les solutions les plus appropriées pour améliorer les compétences des entrepreneurs existants. FAPHB et GKA ont tous deux interrompus leurs interventions après le soutien de BeniBiz, et n'ont pas pu former de nouvelles cohortes indépendamment.

- ***Accès au marché***

L'intervention de BeniBiz sur l'accès au marché, mise en œuvre par Sens Bénin, a permis d'initier des solutions concrètes de distribution pour les produits locaux agroalimentaires et cosmétiques. L'intervention soutient notamment un réseau de 80 points de vente (PV) et de 6 Forces de Vente (FV).

Sens Bénin appuie directement à la fois les forces de vente (FV) et les points de vente (PV), dans une logique de professionnalisation des acteurs du marché.

Les PV (des micro-détaillants spécialisés dans les produits locaux) ont été réunis dans le cadre de deux groupes (nord et sud) ou « synergies », réunissant **80 PV** autour de mécanismes d'**achat et de vente groupée**. Ce modèle favorise les économies d'échelle et vise à stimuler une montée en qualité et en volume de l'offre locale.

Les FV, véritables agrégateurs commerciaux, jouent un rôle systémique : elles collectent, valorisent et diffusent des produits issus de petites entreprises, tout en expérimentant des modèles commerciaux innovants (vente groupée, activation terrain, formation à la vente).

Par ailleurs, Sens Bénin a appuyé la sélection et le développement de 6 marques commerciales, avec des efforts portés sur l'activation du marché, la stratégie de marque, et la communication ciblée avec les points de vente. Ces actions ont contribué à une meilleure visibilité et une professionnalisation de ces produits.

Les partenaires de Sens Benin (FV et PV) ont la capacité, et la volonté de développer le marché des produits locaux. Avec le soutien de Sens Benin, ils devraient augmenter leurs ventes et donc ouvrir des marchés aux producteurs de produits alimentaires locaux. L'augmentation de leur chiffre d'affaires et des volumes de produits vendus, s'ils sont mesurés pourront donner une idée de l'impact du programme sur les producteurs. Pour l'instant, très peu des entrepreneurs formés directement ou indirectement par BeniBiz bénéficie des services de ces acteurs.

Cependant, les effets restent limités en termes d'échelle. L'accès au marché développé par BeniBiz reste à ce jour limité aux produits locaux transformés, principalement dans les secteurs agroalimentaires et cosmétiques. La majorité des petits entrepreneurs béninois, pourtant confrontés à des difficultés d'écoulement universelles, ne bénéficient pas encore de ces services.

L'un des défis majeurs pour la pérennisation de cette approche concerne le modèle économique des services marketing. Actuellement, les appuis (packaging, développement de marque, activation marché, visibilité, formation à la vente) sont délivrés de manière directe et quasi gratuite par le projet. Sens Benin. Cette dépendance limite les incitations à internaliser ces fonctions et constitue un frein à leur durabilité. Il devient donc crucial d'explorer des mécanismes de prestation de services marketing rémunérés, via des structures de distribution, des agences locales de services marketing ou des dispositifs mutualisés entre entrepreneurs. Un certain nombre de ces services pourraient ainsi dépasser le cadre des produits locaux alimentaires pour permettre à tous les entrepreneurs de bénéficier de services d'accès au marché. De plus, les services rendus directement par le projet pourraient être rendus de manière pérenne après la fin du projet, permettant aux FV et PV de continuer leur croissance.

- ***Accès au financement***

Les interventions n'ont pas encore été mises en œuvre mais présentent un potentiel systémique important. La solution d'interopérabilité développée avec FECECAM pourrait permettre, à terme, d'améliorer l'accès aux services financiers numériques pour l'ensemble des clients du réseau, avec un effet d'échelle significatif et durable. En parallèle, la certification des analystes de crédit à travers l'APSFD vise à renforcer la capacité des IMF à adresser le segment méso-finance. Toutefois, ces deux initiatives laissent en suspens la question du financement des plus petits entrepreneurs, souvent exclus des produits standards.

Formation certifiante des analystes de crédit – APSFD

L'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (APSFD) développe avec le soutien de BeniBiz un programme de formation certifiante pour les analystes de crédit, mis en place par la Frankfurt School. Une phase pilote est prévue en 2026, précédée par une formation de formateurs en 2025.

Cette intervention correspond aux intérêts et a la capacité de l'APSFD, qui peut ainsi offrir un nouveau service à ses membres. En effet, l'association propose déjà des formations professionnalisantes à ses membres. Elle forme environ 30 responsables d'agence, et agents de crédit par an, un service qui ajoute à la pertinence et aux revenus de l'APFSD. Cette initiative répond à la demande des IMF qui cherchent à structurer une offre de crédit méso adaptée aux PME, telles que Corys, Alide ou FECECAM. Bien que cette action ne cible pas directement le cœur de cible de BeniBiz (les crédits de 2M s'adressent typiquement à des entreprises de plus de 20M de chiffre d'affaires), elle représente un levier intéressant pour les entreprises plus avancées des tracks 2 et 4. Cette intervention a un potentiel systémique, en visant l'une des contraintes restreignant l'offre de crédit aux entreprises. Même si son impact sur les bénéficiaires de BeniBiz ne sera pas direct et restera limité à court terme, car beaucoup d'autres facteurs déterminent le nombre de crédits aux entreprises[14].

Interopérabilité des comptes clients – FECECAM + BFT

[14] Les ambitions de la phase pilote – faire passer les crédits mis en place par les SFD de 721 000 à 800 000, puis à 1 million – paraissent élevées au regard des seuls effets d'une formation (surtout si on ne prend en compte que les crédits de plus de 2 millions) et nécessiteront des réformes complémentaires.

Un contrat a été signé en mars 2025 avec la FECECAM et la société BFT pour développer un portefeuille électronique sur téléphone et une solution d'interopérabilité entre les comptes clients des IMF et les différents services de Mobile Money (MM) de MTN, Celtis et Moov. La mise en œuvre est prévue en 2026.

L'échelle et l'impact pourrait être important : en effet, FECECAM compte plus d'1.3 millions de clients. Cette initiative présente une forte valeur ajoutée en matière de sécurité et d'efficacité des opérations financières (puisque les clients n'auront plus à se déplacer vers les agences pour encaisser ou décaisser des fonds). L'alignement stratégique est clair, puisqu'à la fois FECECAM et les opérateurs de mobile money gagneront à mettre en œuvre ce service : FECECAM en économisant sur les opérations physiques dans ses agences et en assurant un transfert plus rapide vers ses comptes bancaires, les opérateurs en augmentant l'utilisation de leurs service mobile money. Seule l'additionalité est faible, puisqu'il semble que FECECAM aurait mise en place cette solution même sans l'appui de BeniBiz – cependant BeniBiz assure que l'accord avec BFT assure sa possible utilisation par les autres SFD.

Il est trop tôt pour juger de la réussite et de l'impact effectif de ces interventions. Elles devraient répondre en partie au manque de financements, mais ne suffisent pas à elles seules de permettre un accès à l'échelle aux financements adaptés pour les petits entrepreneurs. Des interventions avec les SFD afin de les aider à mieux servir le segment des petits entrepreneurs peuvent être envisagées. De plus, les autres contraintes de l'accès au financement : Manque d'information sur les financements alternatifs et *Accès limité à l'éducation financière (voir la section accès à l'information pour plus de détails) n'ont pas été l'objet d'interventions mettant en place des solutions pérennes avec les acteurs privés de l'écosystème.*

- ***Accès à l'information***

Les initiatives mises en place pour améliorer l'accès à l'information entrepreneuriale doivent permettre d'expérimenter des canaux de communication de proximité, notamment à travers trois radios communautaires et l'utilisation des bus de la compagnie BAOBAB Express. Le partenariat avec Baobab Express, société de transport, prévoit de co-financer la production de vidéos de sensibilisation à l'éducation financière qui seront diffusés à bord de ses bus. Les SFD Coris Meso-Finance et Africa Finance participeront à ce partenariat. **Cependant, l'intérêt de Baobab Express reste à clarifier, en effet, l'attractivité de vidéos d'éducation financières n'est pas une évidence pour la clientèle des bus**. Cette clientèle n'est pas non plus celle de Corys, dont le modèle s'adresse plutôt à des entrepreneurs à forte capacité d'emprunt (prêts jusqu'à 60 millions FCA).

Parallèlement, la collaboration avec l'ADPME a posé les bases d'une action institutionnelle plus structurée, à travers l'organisation d'événements fédérateurs comme le Mois de l'Entrepreneuriat et PME Connect. Toutefois, ces actions restent limitées en portée et en durabilité et n'ont pas encore produit de dispositifs opérationnels concrets pour renforcer l'accès massif et pérenne à l'information pour les micro-entrepreneurs.

- ***Norme et règles***

Le Le projet BeniBiz 2.0 contribue à la consolidation d'un environnement normatif favorable à l'entrepreneuriat à travers un partenariat stratégique avec l'ADPME. Cet appui renforce les fonctions régaliennes de régulation, de coordination et de pilotage de l'agence, tout en soutenant une gouvernance plus cohérente du secteur. Par ailleurs, le programme appuie des actions de mobilisation telles que le Mois de l'Entrepreneuriat et PME Connect, qui renforcent la visibilité et la cohésion de l'écosystème.

À travers un partenariat structurant avec l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (ADPME), le programme a appuyé la montée en capacité des fonctions régaliennes de régulation, de coordination et de pilotage stratégique des politiques en faveur des MPME au Bénin. Cette entente a permis de renforcer la légitimité des interventions du programme tout en soutenant la mission de l'ADPME dans la structuration du tissu entrepreneurial national. La relation est jugée positive tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, avec un bon niveau de coordination institutionnelle.

L'appui de BeniBiz a contribué au renforcement du rôle de coordination des projets, et de pilotage des relations avec les partenaires techniques et financiers (PTF). Cette fonction de gouvernance est indispensable pour éviter la fragmentation des initiatives, favoriser l'harmonisation des standards, et assurer la complémentarité des interventions dans le secteur de l'accompagnement entrepreneurial.

Dans le cadre de cet appui, deux études stratégiques ont été lancées :

- Étude sur la tarification des services des Structures d'Appui aux Entreprises (SAE), dont l'objectif est d'accompagner la transition d'un modèle gratuit vers un modèle tarifé, soutenable et orienté qualité. Cette démarche vise à assurer la viabilité des SAE tout en préservant l'accessibilité des services.
- Étude sur la formalisation des MPME, dont la finalité est d'identifier les freins actuels à la formalisation, en vue de proposer des mesures incitatives concrètes, adaptées aux réalités des très petites entreprises et des entrepreneurs informels.

Ces études constituent une base technique essentielle pour éclairer les décisions politiques et promouvoir un cadre plus incitatif pour l'entrepreneuriat formel.

BeniBiz a également appuyé l'organisation d'actions de promotion et de communication portés par l'ADPME pour renforcer la cohésion et la visibilité de l'écosystème :

- Le Mois de l'Entrepreneuriat au Bénin (MEB) 2024, conçu comme un rassemblement multisectoriel visant à encourager la synergie, la collaboration et la mutualisation des ressources entre les acteurs publics, privés et associatifs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat.
- PME Connect, une nouvelle activité trimestrielle lancée en 2024, vise à informer les PME autour de thématiques clés (fiscalité, digitalisation, inclusion…).

Enfin, le partenariat a permis d'initier le développement d'un module de suivi de la plateforme nationale de l'entrepreneuriat (ePME). Cet outil vise à centraliser les données relatives aux bénéficiaires de la plateforme dans une logique de redevabilité, de capitalisation et de pilotage stratégique.

La concentration des interventions normatives de BeniBiz autour de l'ADPME présente un risque stratégique qu'il convient d'anticiper. Compte tenu de la jeunesse de l'agence, de ses moyens encore limités et de la complexité de son mandat, s'appuyer exclusivement sur cette structure implique une vulnérabilité. Pour renforcer la résilience et l'impact des actions normatives, il serait pertinent de diversifier les partenariats, en impliquant davantage d'autres acteurs clés de l'écosystème, les organisations du secteur privé à travers le Conseil National du Patronat (CNP – Bénin), la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCI – Bénin), l'Agence nationale pour l'Emploi, (AnpE), la Chambre des Métiers (CMA), la Chambre Nationale d'Agriculture (CNA), les réseaux professionnels ou les acteurs de la société civile tel que le Réseau National de la Société Civile pour la Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi des Jeunes (ReNEJ), une faîtière de 120 OSC / SAE, ayant développé des démarches et outils très adaptés à certaines couches vulnérables, notamment les Personnes Peu ou Pas Instruites (PPI). Ces structures doivent jouer des rôles complémentaires et synergiques, notamment dans la promotion de normes sociales favorables à l'entrepreneuriat féminin, l'animation territoriale ou encore le plaidoyer pour des réformes réglementaires spécifiques. Une approche plus pluraliste permettrait ainsi de ne pas « mettre tous les œufs dans le même panier » et de consolider un changement systémique plus robuste et décentralisé.

4.1.3.3. Analyse comparative des tendances de résultats entre les classes digitales et les classes présentielles du projet.

Modalités digitales : entre flexibilité et obstacles d'accès

Dans le cadre de l'approche directe du projet BeniBiz, des modules de formation ont été déployés sous forme digitale, notamment pour les entrepreneurs situés dans les principales villes des zones d'intervention. Cette innovation pédagogique vise à moderniser l'offre de renforcement de capacités en capitalisant sur la flexibilité des outils numériques.

Les bénéficiaires ont ainsi pu suivre les modules à distance, selon leur propre rythme, en limitant les déplacements et en conciliant apprentissage et obligations professionnelles. Ce format a été particulièrement apprécié par les entrepreneurs les plus à l'aise avec la technologie, leur offrant un gain de temps considérable.

Cependant, cette approche a également révélé des limites notamment par rapport aux volets 1 à 3, même en contexte urbain :

- des difficultés d'accès stable à l'internet, notamment en raison de la qualité inégale des connexions selon les quartiers ;
- un déficit de compétences numériques chez certains entrepreneurs freinant l'autonomie dans le suivi des modules, surtout ceux issus de secteurs informels ou peu digitalisés ;
- une perte d'engagement, certains participants ayant du mal à maintenir leur motivation sans encadrement présentiel ou dynamique de groupe.

En comparaison, les formations en présentiel ont mieux favorisé l'interactivité, le dialogue avec les coachs, et la cohésion entre entrepreneurs. Elles ont permis des ajustements immédiats des contenus en fonction des besoins, et ont stimulé une plus grande implication, notamment pour les modules techniques ou ceux demandant des échanges approfondis.

Des progrès économiques plus marqués en présentiel

L'analyse comparative des résultats économiques met également en évidence des performances nettement supérieures pour les cohortes formées en présentiel. Bien que les formations digitales aient permis d'enregistrer une croissance significative du chiffre d'affaires dans tous les volets atteignant +78% pour le Volet 1, +43% pour le Volet 2, +157% pour le Volet 3 et +124% pour le Volet 4, les cohortes formées en présentiel ont affiché des hausses bien plus marquées. Il s'agit : +139 % pour le Volet 1 et +117 % pour le Volet 2, notamment. Cette différence de performance traduit une plus grande implication et un engagement plus soutenu des entrepreneurs lors des formations présentielles.

En conclusion, cette analyse comparative entre les deux classes met en lumière la nécessité de calibrer l'offre de formation en fonction du profil technologique et socioéconomique des bénéficiaires. Si les formations digitales présentent un potentiel évident pour accroître la portée du programme à moindre coût, leur efficacité dépend fortement de l'accompagnement techno-pédagogique, de l'accessibilité du contenu, et de l'infrastructure locale.

4.1.4. Analyse de l'efficience

Le programme BeniBiz 2.0 a été mis en œuvre avec une efficience notable dans un contexte opérationnel parfois difficile. Malgré les défis logistiques et sécuritaires, l'équipe de mise en œuvre a su déployer rapidement les volets d'intervention, mobiliser efficacement les ressources humaines et maintenir une continuité d'action, tout en expérimentant des approches digitales. Cette section détaille les principaux éléments d'efficience observés.

Le programme a été géré de manière efficace. Cette efficacité s'est traduite par un taux élevé d'exécution physique des activités, une bonne coordination entre les partenaires et une capacité prouvée à atteindre les cibles dans des contextes variés, y compris les zones vulnérables du nord Bénin.

Les nouveaux volets ont été mis en place rapidement (micro- détaillants, entreprises vertes), permettant une montée en charge progressive et maîtrisée. Fort de l'expérience acquise lors de la première phase, le projet a su modifier les curricula en utilisant les expériences de Technoserve dans les pays voisins. Cette capacité à adapter les modalités d'intervention en fonction des besoins et des cibles a renforcé la crédibilité et la fluidité de l'exécution opérationnelle.

Les formations digitales ont bénéficié d'une conception adaptée, un déploiement progressif et accompagnement personnalisé. La mise en place des tracks digitaux a débuté par la conception de modules pédagogiques spécifiquement adaptés à l'apprentissage en ligne, intégrant la méthode andragogique CREATE et tenant compte des réalités des bénéficiaires (alphabétisation, connectivité, disponibilité). Ces contenus ont été diffusés via la plateforme TalentLMS, dont l'utilisation a nécessité un appui renforcé en raison de freins techniques importants rencontrés par les participants. Pour garantir l'ancrage des acquis, le dispositif a été complété par des sessions de coaching à distance et des appuis techniques intermédiaires sur des thématiques clés telles que le marketing digital et le packaging, avec un suivi post-formation prolongé sur six mois. Le programme a su organiser de manière efficace les

ressources humaines, avec une mobilisation et une formation cohérente des coachs sur ces nouveaux outils, et une logistique bien gérée pour les formations à distance. L'encadrement de proximité a été maintenu, assurant un suivi personnalisé malgré la dématérialisation des contenus.

La formation digitale est plus économique, mais reste coûteuse. L'approche digitale a permis de réduire certains coûts (ateliers, per diem, transports et matériel). Les groupes sont aussi plus larges que ceux des volets présentiels (sauf le volet 4). Cependant le coaching est intensif avec des sessions collectives et individuelles en ligne, et les économies réalisées sur les frais logistiques (salles, déplacements) demeurent marginales par rapport au coût total (environ 176 euros soit 16% selon les données fournies par le projet). La digitalisation présente donc un intérêt pédagogique et d'accessibilité, mais un impact budgétaire limité.

Toutefois la formation digitale pourrait profiter des meilleures pratiques internationales. Le programme a su intégrer la formation en ligne comme levier d'élargissement de son impact, mais la mise en œuvre a rencontré plusieurs limites structurelles : faible maîtrise des outils numériques par les participants, complexité des interfaces, difficultés d'accès à une connexion stable, et absence d'interactions suffisantes avec les coachs. Bien que la formation soit digitalisée, le coaching demeure intensif, représentant ainsi l'un des principaux postes de coût de la formation. Les coachs restent engagés à plein temps pour accompagner chaque cohorte. Cela est dû en partie aux difficultés mentionnées plus haut. De plus, le coaching technique supplémentaire (notamment en marketing digital, hygiène ou packaging) continue d'être délivré en présentiel. Cette approche hybride, certes adaptée au contexte de BeniBiz, a permis au programme d'atteindre ses objectifs en matière de formation directe des entrepreneurs. Toutefois, elle ne tire pas pleinement parti des potentialités de la digitalisation en termes d'efficience, d'automatisation et d'évolutivité.

L'approche écosystémique a été plus difficile à mettre en place. Le développement des actions écosystémiques dans BeniBiz 2.0 a été freiné par des ressources limitées, avec seulement 15% du budget alloué (3,7M), dont à peine 20% (0,8M) ont été effectivement mobilisés jusqu'ici. Cette sous-utilisation s'explique en partie par une expertise encore limitée de l'équipe en matière de développement des systèmes de marché (MSD), et par la contradiction inhérente avec l'approche directe, historiquement centrale et qui reste largement majoritaire dans le programme. Aucun des membres de l'équipe n'avait en effet d'expérience en MSD avant de rejoindre BeniBiz 2.0. Le chef d'équipe, par exemple, était Responsable de la Composante Appui aux Jeunes Entrepreneurs de BeniBiz 1.0, et donc en charge de l'appui direct. L'équipe est soutenue par Canopy-Lab, mais ce soutien se fait de manière ad hoc, à la demande de l'équipe, plutôt que de manière structurée et holistique pour permettre une revue de l'ensemble de la stratégie globale du programme. Le soutien se concentre sur un suivi opérationnel (séances hebdomadaires) et des sollicitations ponctuelles, tels que des études sectorielles ou des analyses exploratoires, ce qui limite son impact sur la transformation structurelle recherchée. Or, l'approche MSD (Market system development) est très différente de l'approche directe à laquelle BeniBiz est habitué. Elle demande de remplacer le "faire" par le "faire faire" et la prestation directe par la facilitation.

La présence d'autres bailleurs et projets adoptant des approches plus traditionnelles, ainsi que l'approche directe de BeniBiz, comporte un risque significatif de distorsion du fonctionnement du marché local de l'accompagnement entrepreneurial. En offrant gratuitement des services (formation, financement, équipements) sans exigence de contribution ni logique de marché, ces interventions peuvent altérer les perceptions des entrepreneurs quant à la valeur des services, réduire leur disposition à payer et affaiblir la demande solvable pour les prestataires locaux. Elles peuvent également créer une concurrence déloyale vis-à-vis des structures de services entrepreneuriaux (SAE, IMF, consultants) qui cherchent à construire des modèles économiques durables. Ce contexte peut freiner les effets systémiques recherchés par BeniBiz à travers son approche facilitatrice. Il est donc essentiel de renforcer la coordination inter-bailleurs, d'engager un dialogue sur les standards de qualité et de durabilité, et de promouvoir des principes partagés autour du développement de marchés inclusifs et viables.

Pourtant, les données montrent que l'approche écosystémique pourrait se révéler bien plus efficiente que l'accompagnement direct. Un rapide calcul montre que le coût par entrepreneur dans l'approche directe est d'environ 1000 euros (6,76 millions d'euros dépensés pour former 6487 entrepreneurs, soit 1042 euros par entrepreneur, sans compter les frais d'administration et de management qui ajouteraient 26% supplémentaires), contre 330 euros pour l'écosystémique (0,8M indirect - 2661 entrepreneurs). Le coût pour les partenaires, par exemple les LTA, sera encore bien moindre une fois qu'ils auront intégré le curriculum à leur cursus normal. À long terme, une intervention systémique bien intégrée et pérenne représenterait la modalité la moins coûteuse pour le programme tout en favorisant un changement structurel durable, puisque les partenaires continueraient à fournir leur service de manière pérenne sans apport du programme.

Le projet BeniBiz 2.0 présente une valeur ajoutée certaine par rapport aux autres initiatives, même si l'offre de formation est déjà fournie. Son approche directe se distingue par un accompagnement structuré, intégrant formation, coaching intensif et appuis techniques, avec des excellents résultats en termes de satisfaction des bénéficiaires, de rétention et de progression du chiffre d'affaires. Toutefois, cette offre s'inscrit dans un écosystème béninois déjà dense en programmes de formation entrepreneuriale, portés par des acteurs tels que la Banque mondiale, la GIZ, SNV ou encore l'AFD et le ReNEJ. Dans ce contexte, la véritable valeur différenciante de BeniBiz 2.0 devrait résider dans sa composante écosystémique, qui vise à développer des services innovants d'accès aux compétences, au financement, au marché et à l'information (A2C, A2F, A2M, A2I), susceptibles de transformer durablement l'environnement entrepreneurial.

Sur le plan de la coordination, le programme participe activement à des plateformes d'échange (réunions PTF et programmes de l'ADPME) et collabore avec des partenaires techniques (Caritas, Sian'Son, Sens Bénin, SAE etc.), ce qui lui permet de mutualiser les efforts, d'optimiser la couverture géographique et de réduire les risques de chevauchement. La coordination pourrait néanmoins être renforcée, notamment à travers un meilleur alignement stratégique entre les bailleurs et une harmonisation plus poussée des interventions au niveau national.

4.1.5. Analyse des tendances d'impact

Le projet BeniBiz 2.0 a eu des effets importants sur les entrepreneurs formés directement. L'approche directe de BeniBiz 2.0 a généré des résultats tangibles, en particulier auprès des bénéficiaires des volets 1 à 4 sur lesquels a porté l'évaluation. Les entrepreneurs accompagnés expriment un haut niveau de satisfaction quant à la qualité de la formation, au suivi personnalisé et à la pertinence des modules. La plupart déclarent avoir modifié leurs pratiques en matière de gestion financière, de marketing, de planification stratégique et de qualité des produits. Ces changements se sont traduits par une hausse significative des performances de leur entreprise. Les figures ci-dessous présentent les résultats du test de proportion après appariement, effectué selon la méthode du plus proche voisin, entre les entreprises bénéficiaires des cohortes digitales des volets 1 et 2 du projet BeniBiz 2.0 et un groupe de contrôle comparable.

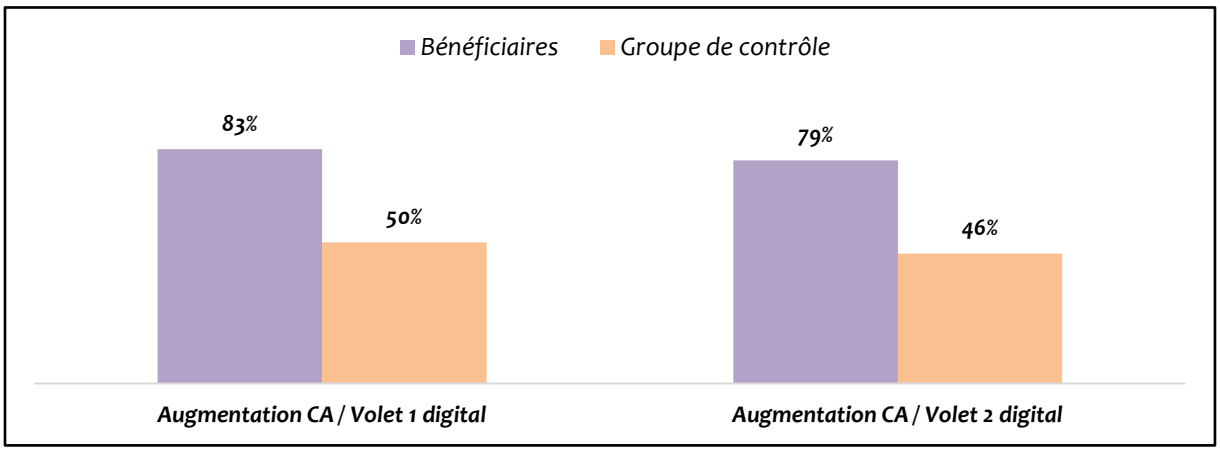


Figure 11 : *Proportions apprès appariement des entreprises bénéficiaires des volets 1 et 2 (digital) ayant augmenté leur chiffre d'affaires versus celles du groupe de contrôle.*
Source : Enquête terrain, évaluation mi-parcours, juin 2025.

De l'analyse de cette figure ; il ressort que les entrepreneurs accompagnés par le projet enregistrent une augmentation significativement plus élevée de leur chiffre d'affaires. Dans les deux volets, l'écart observé atteint près de 33 points de pourcentage, une différence statistiquement significative ($p < 0.001$). Ces résultats suggèrent que les interventions mises en œuvre dans le cadre de BeniBiz 2.0 ont eu un impact positif notable sur l'évolution du chiffre d'affaires des bénéficiaires, comparativement aux entreprises non accompagnées.

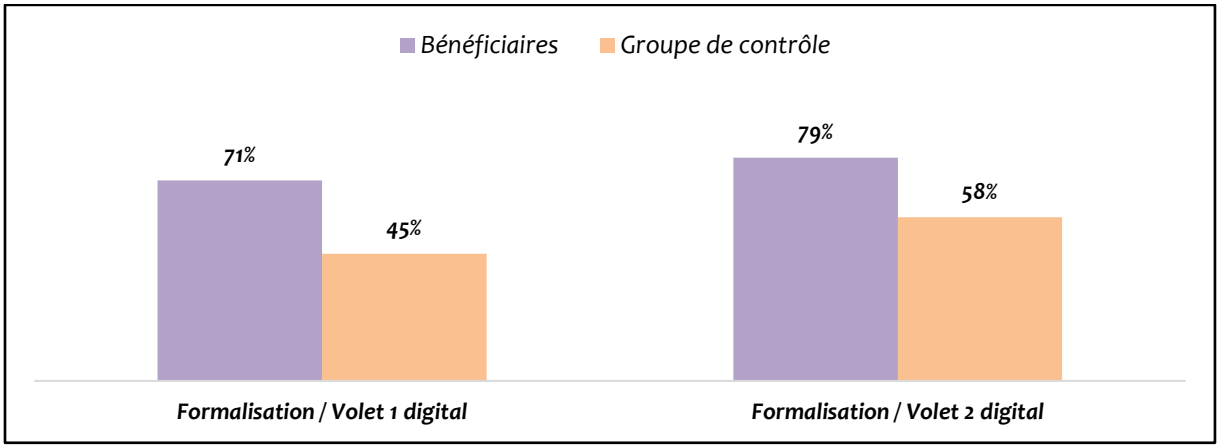


Figure 12 : *Proportions apprès appariement des entreprises bénéficiaires des volets 1 et 2 (digital) ayant nouvellement formalisé leur entreprise versus celles du groupe de contrôle.*
Source : Enquête terrain, évaluation intermédiaire, juin 2025.

Le projet BeniBiz 2.0 semble avoir favorisé la formalisation des entreprises. L'analyse de la figure ci-dessus montre en effet que le taux de formalisation est nettement plus élevé parmi les entrepreneurs accompagnés, comparé au groupe de contrôle. L'écart observé varie entre 20 et 26 points de pourcentage selon les volets, ce qui suggère une influence positive du projet sur l'enregistrement légal des entreprises.

Par ailleurs, l'approche écosystémique de l'accès aux compétences a eu un impact positif mais moindre. Les résultats observés dans le cadre de l'approche écosystémique sont plus limités dans les établissements d'enseignement partenaires, puisque le cursus BeniBiz est ici appliqué à des étudiants et non des entrepreneurs. Une proportion importante d'étudiants ne peut pas initier d'activités génératrices de revenus pendant leur formation académique. Lorsqu'ils le font, l'accompagnement post-formation fait souvent défaut, en raison du manque de dispositifs de suivi ou de l'indisponibilité des coachs. De plus, les contraintes structurelles des établissements (absence de matériel, manque de formation entrepreneuriale des professeurs, manque de moyens pour le coaching ou le financement des projets) risquent de réduire l'impact effectif des modules dispensés par rapport à celle des cohortes soutenues par le programme.

Il est trop tôt pour juger des résultats de l'approche écosystémique. L'appropriation des outils et méthodes de BeniBiz par les partenaires publics et privés reste en phase exploratoire. Plusieurs établissements et structures d'appui ont expérimenté l'approche à travers des cohortes pilotes, mais sans l'avoir encore intégré durablement dans leurs pratiques institutionnelles. L'adoption des curricula, la continuité du coaching, ou le développement d'offres de services entrepreneuriaux sont encore à un stade embryonnaire. La consolidation de cette approche dépendra de la capacité des partenaires à s'approprier les innovations introduites et à mobiliser leurs propres ressources pour les pérenniser.

Les premiers signes de changement dans l'écosystème sont notables au niveau des établissements publics. Ceux-ci ont pris conscience de l'importance de l'enseignement de l'entrepreneuriat et ont compris que celui-ci doit être pratique et concret. Les rectorats des universités et les directions du MESTFP soutiennent maintenant l'adoption d'un curriculum

entrepreneurial ambitieux. L'accompagnement de ces dynamiques par BeniBiz sera crucial pour assurer un changement durable.

Le projet BeniBiz 2.0 contribue à des impacts positifs dans les zones frontalières en contexte sécuritaire dégradé. Dans les départements du Nord (Atacora, Alibori, Donga, Borgou), confrontés à la montée de l'extrémisme violent et à une pauvreté structurelle, le programme a mis en place un accompagnement ciblé en collaboration avec des partenaires locaux tels que Caritas Bénin et Sian'Son. Ces interventions ont couvert 22 communes classées rouges ou orange par l'ABeGIEF, touchant 873 jeunes (59% de femmes).

Le programme propose une alternative économique concrète aux jeunes à risque de radicalisation, en leur offrant des perspectives d'insertion par l'entrepreneuriat, renforçant ainsi la résilience des communautés locales. Par ailleurs, BeniBiz 2.0 a intégré des modules de formation et des mécanismes d'accès au financement dans les zones vulnérables, comme les fonds d'amorçage. En misant sur des filières locales porteuses (agriculture, transformation, artisanat) et sur le développement de compétences entrepreneuriales, le programme répond aux causes économiques de la fragilité tout en renforçant l'employabilité des jeunes.

Le projet BeniBiz 2.0 a aussi généré des avantages sociaux et non financiers pour les entrepreneurs, contribuant à renforcer leur résilience économique, sociale et nutritionnelle. En matière de sécurité alimentaire, le programme a permis à 24% des bénéficiaires directs d'améliorer leur statut nutritionnel et a diffusé des informations nutritionnelles à 40% des consommateurs (voir cadre logique et rapport annuel). Il a soutenu les détaillants alimentaires dans l'amélioration de l'accès aux produits locaux de qualité, tout en sensibilisant les entrepreneurs à des pratiques de production plus hygiéniques et durables. Ces effets indirects ont contribué à améliorer la qualité et la stabilité de l'alimentation des ménages, tout en soutenant des filières agricoles à fort impact social.

Le programme a également renforcé la confiance en soi, les capacités décisionnelles des entrepreneurs. BeniBiz 2.0 a en outre favorisé la création de réseaux entre entrepreneurs (les synergies développées par Sens Benin, les entreprises vertes), dynamisant leurs interactions économiques locales et l'entraide communautaire.

Enfin, dans une perspective systémique, BeniBiz 2.0 a contribué à une meilleure compréhension, par les acteurs institutionnels, des leviers structurels de développement entrepreneurial : l'intérêt d'une approche éducationnelle et la nécessité de dépasser le financement direct comme solution unique.

4.1.6. Analyse de la durabilité des résultats

La durabilité des effets du projet semble acquise au niveau des bénéficiaires, mais reste fragile au niveau des partenaires. Les changements observés chez les entrepreneurs formés directement indiquent une forte probabilité de pérennité : amélioration durable des compétences et adoption de nouvelles pratiques – en particulier de gestion et de marketing est acquise pour de nombreux entrepreneurs et devraient continuer à faire la différence en

termes de résultats commerciaux. Ces changements traduisent une internalisation effective des acquis, qui devrait se maintenir après la fin de l'appui direct du programme.

Les partenaires institutionnels (établissements d'enseignement, SAE, etc.) n'ont pas encore pleinement assimilé les changements de pratiques introduits par BeniBiz et beaucoup d'autres acteurs clés de l'écosystème ne sont pas pris en compte par le projet. L'appropriation des outils, méthodes et approches développées avec le projet demeure partielle et souvent dépendante de l'appui technique externe. Pour garantir la durabilité au niveau systémique, il est nécessaire que les acteurs déjà impliqués adoptent de manière autonome les innovations promues, intègrent les curricula dans leurs dispositifs permanents, assurent le suivi post-formation et mobilisent leurs propres ressources pour maintenir les services. En plus, le projet doit procéder à une analyse en bonne et due forme de tout l'écosystème, en vue d'en identifier les forces, faiblesses, opportunités et définir son plan de contribution à l'amélioration de ce dernier. Sans cette transition, les résultats écosystémiques du projet risquent de s'essouffler une fois le soutien de BeniBiz terminé.

Plusieurs défis et risques multidimensionnels pourraient entraver la durabilité des résultats du projet BeniBiz 2.0.

Sur le plan social et sécuritaire, l'instabilité croissante dans les zones frontalières du nord Bénin constitue une menace directe pour la durabilité. Ce contexte fragilise les communautés bénéficiaires, limite les déplacements et entrave la dynamique entrepreneuriale locale. À terme, cette insécurité pourrait perturber les échanges économiques, réduire l'accès aux marchés et compromettre les moyens de subsistance de nombreux jeunes et femmes accompagnés par le projet.

Les partenaires publics n'ont pas encore pleinement intégré les pratiques dans leur fonctionnement courant. L'adoption des curricula entrepreneuriaux, la continuité du coaching et la structuration des services de soutien restent très dépendantes de l'appui externe. Sans un effort délibéré d'institutionnalisation, il existe un risque de dilution ou d'abandon progressif des acquis une fois le projet terminé.

Enfin, sur le plan politique, la pérennisation des acquis pourrait être impactée par l'instabilité politique ou institutionnelle. Dans un environnement marqué par une faible coordination des politiques de soutien à l'entrepreneuriat, une instabilité des institutions (par exemple les agences de soutien aux PME), et l'absence de mécanismes solides de financement national pour assurer la continuité des innovations testées, les efforts pour mettre en place des services avec les structures publiques (ADPME et MESTFP) pourraient être remis en question. Les efforts de mise en échelle ou de transition vers un modèle pérenne pourraient être ralentis par des réformes inachevées ou des changements d'orientation institutionnelle.

4.1.7. Analyse du genre

Le programme BeniBiz assure une participation élevée des femmes dans son approche directe, grâce à des mécanismes de ciblage proactifs (quotas, mobilisation communautaire,

horaires adaptés, accessibilité géographique). Ces mesures ont permis d'atteindre une forte représentation féminine, en particulier dans les volets 1 et 3, centrés sur les micro-entreprises, où les femmes sont largement majoritaires.

En revanche, la participation des femmes dans l'approche écosystémique reste nettement plus limitée, révélant des disparités structurelles persistantes. Dans les établissements d'enseignement publics partenaires – universités, lycées techniques ou centres de formation, les étudiantes femmes sont sous-représentées, notamment dans les filières techniques et entrepreneuriales, et les équipes pédagogiques sont majoritairement masculines. Cette configuration réduit les opportunités de modélisation, de mentorat et de leadership pour les jeunes femmes. Pour maximiser l'impact systémique de l'approche genre, il est essentiel que BeniBiz prenne en compte cette sous-représentation et engage ses partenaires institutionnels à adopter des pratiques plus inclusives, que ce soit en matière de recrutement, de formation, de contenu pédagogique ou de gouvernance.

BeniBiz a initié des activités spécifiques pour valoriser les AEF (Autonomisation Economique des Femmes) : des dialogues communautaires et religieux visant à déconstruire les stéréotypes de genre liés à l'entrepreneuriat féminin et des campagnes de sensibilisation via la radio, pour diffuser des messages d'encouragement, de témoignages de réussite et de mobilisation collective. Ces actions ont permis de renforcer la visibilité et la légitimité des femmes entrepreneures dans des contextes souvent conservateurs. Toutefois, leur portée reste **limitée à l'échelle locale** et leur durabilité et leur montée en échelle ne sont pas encore garanties.

L'approche de l'accès aux ressources productives, qu'il s'agisse de financements, services, ou de propriété foncière, reste à formaliser : le programme doit encore traiter les freins structurels rencontrés par les femmes dans le développement et la croissance de leurs entreprises.

4.2. Succès, limites et leçons apprises de la mise en œuvre du projet

4.2.1. Succès du projet

Le projet BeniBiz 2.0 a enregistré plusieurs succès à mi-parcours de sa mise en œuvre dont les plus marquants sont entre autres :

1. **Renforcement massif des compétences entrepreneuriales**

Grâce à un dispositif combinant formation, coaching et suivi individualisé, 6955 entrepreneurs, dont 65% de femmes, ont suivi au moins la moitié des modules de formation, atteignant déjà à mi-parcours 56% de la cible finale. Les résultats de l'enquête terrain montrent qu'au moins 7 bénéficiaires sur 10 reconnaissent une amélioration significative de leurs compétences en gestion, en accès au financement et en accès aux marchés, réduisant ainsi les lacunes identifiées avant l'intervention du projet.

2. **Adoption de nouvelles pratiques de gestion durable**

Suite aux appuis reçus, 64% des bénéficiaires déclarent avoir adopté intégralement de nouvelles pratiques de gestion durable, tandis que 28% les ont adoptées partiellement. Cette transformation traduit une meilleure maîtrise des outils et techniques de gestion, pouvant favoriser la pérennité des activités économiques des entrepreneurs accompagnés.

3. **Progrès économiques mesurables et significatifs**

Les analyses d'impact montrent que les bénéficiaires ont enregistré une augmentation moyenne du chiffre d'affaires supérieure de 33 points par rapport au groupe de contrôle. De plus, le taux de formalisation des entreprises accompagnées dépasse celui du groupe témoin de 20 à 26 points, selon les volets 1 et 2, confirmant l'effet structurant du projet.

4. **Adoption de la méthodologie BeniBiz par des acteurs clés de l'écosystème**

À mi-parcours, 08 partenaires publics et privés ont déjà adopté la méthodologie de formation BeniBiz, et 13 structures d'appui à l'entrepreneuriat ont été formées. Deux d'entre elles (GEL Sud Bénin et InLoDE-ProDéBa) ont déjà revu leurs offres pour mieux accompagner les jeunes vers l'autonomisation économique, illustrant l'apport du projet sur l'écosystème.

4.2.2. Limites du projet

Malgré ses résultats encourageants, BeniBiz 2.0 a rencontré plusieurs difficultés qui ont limité la pleine atteinte des objectifs à mi-parcours. Les principaux points observés sont :

1. **Retard dans l'atteinte de certaines cibles clés**

Plusieurs indicateurs de l'approche écosystémique affichent des résultats très en deçà des prévisions. Ces retards, souvent liés à des processus institutionnels longs ou à des phases préparatoires prolongées, repoussent la matérialisation des résultats attendus.

2. **Lenteur dans la mise en œuvre des interventions sur l'accès au financement (A2F)**

Trois interventions A2F structurantes (FECECAM, Bénin FinTech Group, APSFD) sont encore au stade préparatoire, sans déploiement effectif au moment de l'évaluation. Cette lenteur empêche les entrepreneurs ciblés de bénéficier concrètement de nouveaux produits ou services financiers à mi-parcours.

3. **Insuffisance d'actions concrètes sur l'accès au marché (A2M)**

Les appuis prévus pour les structures et acteurs spécialisés dans l'accès au marché (SAE, forces de vente, points de vente) restent en phase de conception ou de renforcement initial. Cela limite encore l'impact sur l'accessibilité à de nouveaux marchés par les MPME bénéficiaires.

4.2.3. Leçons apprises du projet

Plusieurs enseignements se dégagent de cette première période de mise en œuvre :

- L'accompagnement combinant formation, coaching et sensibilisation favorise des changements durables dans les pratiques de gestion et les performances économiques.

- L'intégration des enjeux environnementaux est non seulement faisable mais aussi largement acceptée et adoptée par les bénéficiaires.
- La mobilisation et l'appropriation des approches par les acteurs de l'écosystème nécessitent du temps, un engagement constant et des mécanismes incitatifs clairs.
- Les innovations en matière de financement et d'accès au marché requièrent une planification plus anticipée pour passer rapidement des phases préparatoires aux résultats concrets.

V. Synthèse et recommandations

5.1. Synthèse des conclusions

Le projet a présenté des résultats très probants et encourageants à mi-parcours. La performance dans la gestion du projet est quasi unanimement reconnue, en dépit des difficultés rencontrées par l'équipe de gestion. Les défis les plus sérieux à relever sont relatifs à l'atteinte des changements escomptés, la pérennisation des acquis et à la généralisation progressive de l'action, tant en ce qui concerne la couverture géographique, qu'en ce qui concerne la satisfaction des nombreuses et diverses attentes non encore prises en compte par ce projet.

Compte-tenu du volume des ressources utiles et nécessaires qu'il faudra pour une couverture convenable et adéquate des besoins, il s'avère opportun de poursuivre l'approche multi-acteurs, mais surtout que les autorités à divers niveaux s'approprient du chantier et l'assurer en tant que rôle régalien, pour faire face principalement aux défis suivants :

- Identifier avec l'équipe projet des stratégies d'accélération, notamment en renforçant le suivi des activités déléguées et en explorant des alternatives pour pallier ces contraintes administratives ;
- Travailler pour la mise à l'échelle des innovations du projet

5.2. Recommandations

À la lumière des constats de l'évaluation à mi-parcours, plusieurs recommandations s'imposent pour améliorer la mise en œuvre et la pérennité du projet BeniBiz 2.0.

Aux autorités gouvernementales et institutions publiques (Ministères, ADPME, etc.)

- **Développer les fonctions de coordination et de régulation de l'ADPME.** Compte tenu de ses ressources limitées, l'ADPME ne peut assurer directement la mise en œuvre opérationnelle des stratégies de développement de l'entrepreneuriat. En revanche, elle peut jouer un rôle structurant en fournissant un cadre de référence aux acteurs de terrain, en facilitant leur mise en réseau et en orientant les priorités nationales. L'agence doit capitaliser sur l'accompagnement de BeniBiz et se positionner comme instance de régulation et de concertation, en animant un dialogue public-privé pérenne.

- **Orienter les politiques vers la stimulation du développement de services privés d'accompagnement entrepreneurial,** plutôt que de continuer à offrir directement ces services ou à adopter des approches de subvention généralisée qui risquent de désorganiser le marché. Cette orientation viserait à renforcer l'émergence d'un écosystème dynamique, où des structures privées (BDS, IMF, SAE, incubateurs) peuvent développer des offres de qualité, adaptées aux besoins des entrepreneurs et financièrement viables. En lieu et place d'une logique de substitution, l'État pourrait jouer un rôle de régulateur et de catalyseur en facilitant l'accès à l'information, en cofinançant l'innovation méthodologique, en assurant des mécanismes d'assurance qualité et en ciblant les subventions uniquement sur les segments les plus vulnérables ou les fonctions de marché non rentables à court terme. Une telle stratégie permettrait de consolider durablement un marché des services entrepreneuriaux inclusif, compétitif et résilient, en cohérence avec les objectifs du PAG et du Plan Stratégique de Développement des PME.
- **Concevoir des politiques incitatives adaptées au niveau de maturité des PME béninoises**. Une priorité devrait être accordée à la simplification des démarches administratives, telles que l'obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM), qui représente aujourd'hui un obstacle majeur pour de nombreuses petites entreprises accompagnées par des programmes comme BeniBiz. Ces exigences, souvent lourdes et coûteuses, freinent l'accès aux marchés formels et pénalisent les entrepreneurs informels engagés dans une trajectoire de croissance. Plus généralement, les autorités peuvent s'appuyer sur BeniBiz pour identifier les points de blocages et faciliter le dialogue avec les acteurs concernés.
- **Renforcer l'intégration institutionnelle des modules entrepreneuriaux dans les structures publiques de formation.** L'évaluation montre que les modules BeniBiz sont appréciés pour leur qualité, mais dispensés en dehors des maquettes pédagogiques officielles, ce qui nuit à leur reconnaissance et durabilité. Il est donc essentiel que le MESTFP, les LTA, CFPA et les universités adaptent les contenus aux filières spécifiques et les intègrent pleinement dans les curricula, avec l'appui du ministère de tutelle pour la validation académique.
- **Soutenir la pérennisation des services post-formation par un maillage territorial en coaching.** L'absence de dispositifs pérennes d'accompagnement après la formation limite l'impact durable des apprentissages. Il est recommandé de développer des systèmes de coaching décentralisés ou digitaux permettant une couverture plus homogène du territoire, en particulier dans les zones rurales ou enclavées. Ces dispositifs, animés par des établissements publics, des SAE locales ou des acteurs communautaires formés, contribueraient à renforcer l'ancrage local des parcours entrepreneuriaux et à offrir aux entrepreneurs un suivi souple, contextualisé et à coût réduit. Ce réseau d'incubation légère, financé par l'Etat, faciliterait aussi l'accès continu à des conseils pratiques et à des opportunités de marché ou de financement.

Aux partenaires techniques et financiers (bailleurs)

- **Faciliter les synergies entre projets pour éviter les doublons et maximiser les impacts.** L'évaluation pointe la nécessité de coordination entre projets intervenant dans l'entrepreneuriat et l'inclusion économique. Les PTF devraient renforcer la coordination de leurs projets, à la fois entre eux et avec le gouvernement, pour mieux couvrir les besoins

divers de l'entrepreneuriat au Bénin et éviter les distorsions du marché local des services entrepreneuriaux. Pour éviter ces distorsions, les PTF doivent harmoniser leurs approches et partager une vision commune du développement d'un écosystème durable, en s'alignant sur des principes de facilitation et de complémentarité avec le marché. En favorisant des synergies intelligentes et une meilleure répartition des rôles (soutien à l'amorçage, structuration des filières, financement de l'innovation, etc.), les interventions des PTF pourront maximiser leur impact tout en contribuant à la consolidation d'un marché inclusif, compétitif et résilient au service des MPME béninoises.

- **Soutenir l'ancrage systémique des services entrepreneuriaux à travers une approche MSD.** BeniBiz 2.0 aurait posé les prémices d'un développement écosystémique des services à l'entrepreneuriat, en testant des interventions pilotes auprès d'acteurs publics et privés. Toutefois, ces efforts restent limités par l'ampleur des moyens mobilisés et la capacité d'absorption du programme. Il revient désormais aux partenaires techniques et financiers de prolonger cette dynamique en développant de futurs programmes centrés sur l'approche Market System Development (MSD)[15]. Ceux-ci doivent viser la structuration de services pérennes – formation, coaching, financement, mise en marché – en renforçant les fonctions de marché existantes et en alignant les incitations des acteurs. Une telle orientation permettrait de créer les conditions d'un passage à l'échelle et d'un ancrage durable des acquis dans l'écosystème béninois.

À l'équipe de mise en œuvre du projet

- **Développer une approche facilitatrice et orientée vers les acteurs privés du marché.** Pour accroître l'impact systémique des interventions, le programme doit continuer davantage de s'appuyer sur les dynamiques du secteur privé, en travaillant avec des prestataires, distributeurs, institutions financières ou structures d'accompagnement qui ont un intérêt économique clair à servir les entrepreneurs. Cela suppose d'adapter les modèles d'intervention, en co-développant des services intégrés (coaching, marketing, distribution) avec des opérateurs de l'écosystème, plutôt que de les fournir directement. Une telle approche permettrait de garantir la continuité des services après la fin du projet, tout en favorisant une meilleure adéquation entre l'offre de services et les besoins réels du marché.
- **Soutenir l'assimilation des dynamiques impulsées dans les structures publiques d'enseignement.** L'évaluation montre que l'appropriation des outils et contenus entrepreneuriaux reste partielle au sein des établissements partenaires, notamment les universités, lycées techniques et centres de formation technique et professionnelle. Pour consolider les acquis, il est essentiel de soutenir activement l'adaptation des curricula aux spécificités institutionnelles, pédagogiques et sectorielles de chaque établissement. Cela implique d'accompagner les directions, enseignants et inspecteurs dans la contextualisation des contenus, l'intégration formelle dans les maquettes pédagogiques, ainsi que dans la recherche de solutions pour assurer la soutenabilité des dispositifs de coaching et de financement des étudiants. Cet accompagnement doit aller au-delà d'un

[15] NB: Vu la sous-utilisation du budget systémique, il ne s'agit pas d'augmenter le pourcentage du budget de Benibiz alloué au composant systémique, mais plutôt d'impulser le développement de futurs programmes plus purement MSD.

simple atelier d'infusion (déjà prévu par le programme), avec un dispositif d'accompagnement progressif et détaillé, centré sur le renforcement des capacités internes de chaque institution. Cela inclut l'appui à l'élaboration de maquettes pédagogiques, la formation continue des enseignants, le suivi rapproché des premiers cycles de mise en œuvre, ainsi que le co-développement de modèles organisationnels adaptés. Cette stratégie renforcerait la pérennité des formations au-delà du cadre temporel et financier du programme.

- **Recentrer le programme sur les fonctions clés pour les entrepreneurs, plutôt que sur de nouveaux secteurs**[16]**.** L'analyse de l'impact du programme montre que les interventions les plus efficaces sont celles qui ciblent les fonctions fondamentales de l'écosystème entrepreneurial : accès aux compétences, au financement, aux marchés et à l'information. Il est donc recommandé de recentrer les efforts sur ces verticales, en renforçant leur couverture, leur qualité et leur durabilité, plutôt que de s'étendre prématurément à de nouveaux secteurs, comme l'agriculture ou le tourisme. Ces secteurs, bien que stratégiques, nécessitent une approche plus spécialisée et de long terme, qui pourrait faire l'objet de futurs programmes dédiés, mais il semble peu probable puisse avoir un impact sur ces secteurs dans les deux ans qui lui restent. Cette priorisation renforcera la cohérence et la lisibilité de l'approche écosystémique actuelle.
- **Renforcer l'équipe écosystémique et repositionner le backstopping comme appui stratégique.** La faible intensité des ressources humaines dédiées à l'approche écosystémique constitue une limite majeure à son développement. Il est impératif de renforcer l'équipe par des profils ayant une expertise en développement de systèmes de marché (MSD) ou en conseil stratégique, capables de piloter des partenariats complexes, d'analyser les incitations des acteurs, et de structurer des interventions à effet de levier. Par ailleurs, le dispositif de backstopping doit évoluer d'un rôle technique ponctuel vers une fonction d'appui stratégique, voir décisionnel. Une revue approfondie de la stratégie, visant à revoir le portefeuille d'intervention et les acteurs à mobiliser, à maximiser l'impact et les synergies entre les verticales déjà lancées, s'avère nécessaire pour orienter les ressources vers les initiatives les plus porteuses à moyen terme.
- **Améliorer l'approche digitale en l'alignant sur les meilleures pratiques internationales.** L'évaluation à mi-parcours a révélé que l'approche digitale, bien que prometteuse en termes de portée et de flexibilité, reste marquée par des limitations techniques et pédagogiques, notamment pour les volets 1 et 3. Pour renforcer son efficacité, il est recommandé de simplifier les contenus numériques, de les adapter aux niveaux de littératie des bénéficiaires, et de privilégier des formats interactifs à faible bande passante (audio, WhatsApp, micro-vidéos). À l'échelle régionale et mondiale, les meilleures pratiques en formation digitale entrepreneuriale s'appuient sur des plateformes intuitives, une segmentation fine des profils utilisateurs, une pédagogie fondée sur des micro-modules interactifs, et une forte personnalisation de l'expérience (parcours individualisés, feedback automatisé, gamification)[17]. L'intégration de ces éléments permettrait à BeniBiz d'améliorer la rétention et l'impact des apprentissages, tout en réduisant l'intensité du mentorat individuel grâce à des systèmes de suivi automatisé et de soutien par les pairs. Enfin, l'utilisation de données d'usage en temps réel permettrait d'ajuster les contenus et

[16] Le programme a lancé plusieurs études sectorielles et une intervention sur la provende de volaille.

[17] Voir par exemple Facebook Boost,Wadhwani NEN AI Coach,

d'orienter les coachs vers les bénéficiaires en difficulté, optimisant ainsi les ressources humaines mobilisées.

- **Développer des services d'accès aux compétences et des outils innovants, à bas coûts** – voire gratuits pour les utilisateurs – en partenariat avec des acteurs privés disposant d'incitations économiques alignées et d'une capacité à atteindre une large base d'entrepreneurs. Contrairement aux Structures d'Appui aux Entreprises (SAE), dont le modèle économique repose majoritairement sur des subventions externes et qui peinent à développer une offre de marché, ces acteurs – tels que les opérateurs de téléphonie mobile, les fournisseurs de mobile money, les banques/IMF ou les développeurs d'applications – peuvent intégrer des modules de formation entrepreneuriale dans leurs services existants ou en co-développer de nouveaux. Dans un environnement marqué par une faible capacité de paiement des entrepreneurs, et un marché des services encore distordu par les subventions, les solutions digitales ou médiatiques à forte portée et faible coût marginal sont sans doute les plus viables. Le projet avec BFT autour d'une application de journal de caisse illustre cette orientation : un outil simple, utile, potentiellement monétisable à très bas coût, et aligné sur les intérêts d'un partenaire. De telles approches, lorsqu'elles sont adossées à un modèle commercial viable (fidélisation, croisement de données, montée en gamme), permettent de proposer des services accessibles, pertinents et scalables, sans créer de dépendance aux subventions. Le rôle du programme devrait être de faciliter ces innovations, en appuyant le design, en contribuant aux phases pilotes, et en assurant que les solutions soient adaptées aux besoins des utilisateurs finaux (langue, format, niveau d'alphabétisation), tout en permettant un retour sur investissement raisonnable pour le partenaire privé. Cette stratégie garantirait l'expansion de services de renforcement de capacités dans un cadre durable, compétitif et inclusif.
- **Soutenir le développement de systèmes de financement adaptés aux profils d'entrepreneurs ciblés.** De nombreux entrepreneurs accompagnés par le programme, en particulier les primo-entrepreneurs et les petites entreprises en croissance, rencontrent des difficultés d'accès au capital de démarrage ou à des produits financiers adaptés à leur niveau de formalisation. Les banques ne soutiendront pas ces entreprises sans historique ni garanties financières. Il est essentiel de soutenir la mise en place de fonds spécifiques pour les primo-entrepreneurs, sous forme de subventions, avances récupérables ou financements hybrides (par exemple en partenariat avec des incubateurs internationaux, des fonds Africains (ie Tony Elumelu, CFYE, Catalyst Fund…) ou les grandes entreprises et le gouvernement Beninois. En complément, les partenaires publics et privés doivent être encouragés à développer des produits financiers mieux calibrés pour les PME (crédits souples, garanties, leasing), ou à adapter les services existants aux besoins exprimés sur le terrain. Cette stratégie suppose également d'accompagner les institutions financières dans le développement de ces produits et dans la professionnalisation de leurs équipes chargées de l'analyse et du suivi des porteurs de projet.
- **Développer des services marketing pérennes au sein de l'écosystème local.** L'accès au marché reste un levier stratégique pour la croissance des PME, mais les services marketing disponibles sont souvent fragmentés ou dépendants d'initiatives ponctuelles. Pour assurer une structuration durable, il est recommandé de développer une offre de services portée par les Forces de Vente (FV), en direction des producteurs, ainsi que par des réseaux commerciaux organisés, à destination des détaillants. Ces services pourraient être fourni gratuitement ou implicitement, parce qu'ils seraient inclus dans le service principal (l'achat ou la vente), et visent à renforcer la valeur ajoutée de celui-ci. Ces

dispositifs peuvent jouer un rôle central dans l'activation commerciale des produits locaux et la professionnalisation de leur mise en marché. Par ailleurs, il est crucial de soutenir les acteurs capables de fournir des services spécialisés – tels que les designers d'emballages et de visuels, centrales d'achat, grossistes ou agences de promotion – en les intégrant dans des modèles économiques viables (par exemple en développant des services standardisés et donc à moindre cout). Une telle approche permettra de pérenniser les gains obtenus, de renforcer la compétitivité des entreprises accompagnées, et de créer un véritable écosystème de services autour du développement commercial des PME.

- **Accompagner l'évolution des normes et régulations en cohérence avec les capacités des PME.** Les contraintes réglementaires, notamment en matière d'autorisation de mise sur le marché (AMM), constituent des obstacles majeurs pour les petites entreprises locales, mais leur modification semble hors de portée du programme. Il est donc essentiel d'identifier les changements de politiques les plus réalistes – en termes de simplification des procédures, d'allègement des coûts, ou de reconnaissance de labels alternatifs – et d'en accompagner la mise en œuvre de manière concertée. À ce titre, l'ADPME doit continuer à être soutenue dans sa mission de coordination et de régulation, en animant le dialogue entre régulateurs, opérateurs privés et structures d'appui. En complément, il est recommandé de **soutenir les acteurs privés dans leurs efforts de plaidoyer**, en renforçant leurs capacités d'analyse, de formulation de propositions et de représentation collective. Cette double dynamique, institutionnelle et entrepreneuriale, permettra de faire évoluer le cadre réglementaire vers un environnement plus inclusif et propice à la croissance des PME béninoises.
- **Développer une approche écosystémique du genre fondée sur l'analyse des barrières spécifiques à chaque service.** L'évaluation a mis en évidence une forte participation des femmes dans l'approche directe, mais une présence plus faible dans l'approche écosystémique, en particulier au sein des structures publiques ou des dispositifs financiers. Pour corriger ces déséquilibres, il est nécessaire d'adopter une approche transversale du genre, en analysant les **contraintes spécifiques d'accès** auxquelles les femmes et autres groupes marginalisés font face dans chaque service : éducation publique (curricula non adaptés), SFD (produits financiers peu inclusifs), SAE (manque de prise en compte des réalités socio-économiques féminines), etc. Sur la base de ce diagnostic, des solutions ciblées peuvent être proposées, telles que l'adaptation des horaires de formation, la création de produits financiers dédiés, ou le recrutement de coachs féminins pour renforcer l'accessibilité. Les partenaires locaux pertinents doivent être identifiés pour porter ces solutions. Cette démarche systémique permettra de réduire les inégalités structurelles et d'assurer une participation équitable aux dynamiques entrepreneuriales portées par le projet[18].

[18] NB : les contraintes sont déjà connues et les formations adaptées depuis 2019 sur l'approche directe, il s'agit ici de faire le même travail sur l'écosystémique.