

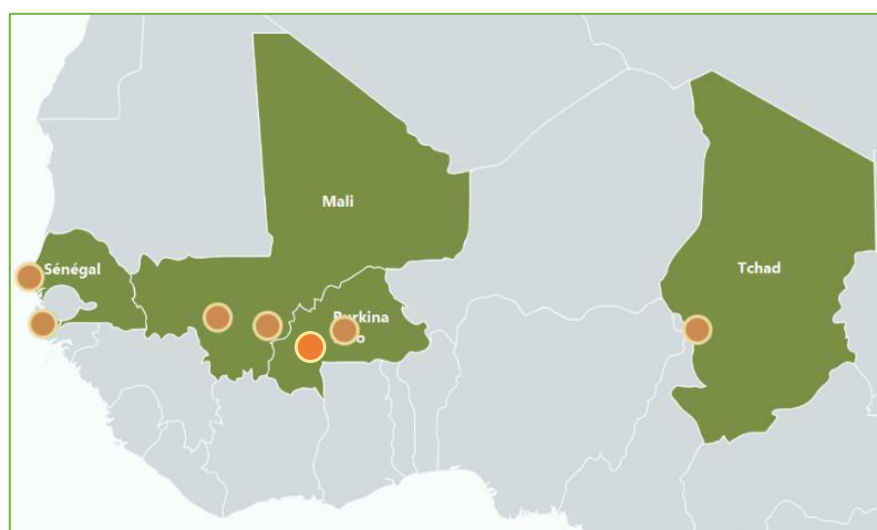
---

# EVALUATION FINALE DU PROJET HUB-IIT SAHEL

## ÉVALUATION FINALE DU PROJET HUB IIT SAHEL

### RAPPORT DE SYNTHÈSE

---



**Hammou HAÏDARA**

**Djibril DIOP**

## TABLE DES MATIERES

<b>ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>FICHE DE PROJET HUB-IIT SAHEL .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>1. RÉSUMÉ .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>2. PERTINENCE ET EFFICIENCE .....</b>	<b>- 8 -</b>
2.1. Pertinence de l'approche .....	- 8 -
2.2. Efficience du projet.....	- 9 -
<b>3. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>4. POURSUITE ET ESSAIMAGE DU PROJET.....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>5. PARTENAIRES ET STRUCTURES PORTEUSES DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>- 14 -</b>
5.1. Prérequis .....	- 14 -
5.2. Cahier des charges .....	- 15 -
<b>6. GENRE ET RSE .....</b>	<b>- 16 -</b>
6.1. Prise en compte du genre et de la réduction des inégalités hommes/femmes .....	- 16 -
6.2. Prise en compte des risques environnementaux et sociaux .....	- 16 -
<b>7. EFFETS INDIRECTS DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>- 17 -</b>
7.1. MPME et écosystème .....	- 17 -
7.2. Cas de bonnes pratiques .....	- 17 -
<b>ANNEXES .....</b>	<b>- 20 -</b>
Annexe 1 : Rapport Sénégal .....	- 20 -
Annexe 2 : Rapport Mali .....	- 20 -
Annexe 3 : Rapport Tchad .....	- 20 -
Annexe 4 : Rapport Burkina Faso.....	- 20 -

## ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AMASSA</b>	Association Malienne pour le Sécurité et la Souveraineté Alimentaires
<b>APROSSA</b>	Association pour la Promotion de la Sécurité et de la Souveraineté Alimentaires
<b>BAN</b>	Association Bet Al Nadjah
<b>CAD (OCDE)</b>	Comité d'aide au développement
<b>CECOQDA</b>	Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires
<b>E&amp;S</b>	Environnemental/aux et Sécurité au travail
<b>HUB IIT</b>	Hub « Intégrer l'Information Technologique »
<b>IER</b>	Institut d'Économie Rurale
<b>IRSAT</b>	Institut de Recherche en Sciences Appliquées et Technologies
<b>ITA</b>	Institut de Technologie Alimentaire (Sénégal)
<b>LTA</b>	Laboratoire des technologies alimentaires
<b>MPME</b>	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
<b>MPMEA</b>	Micros, Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SATD</b>	Service d'Appui Technologique à Distance de Tech-Dev
<b>Tech-Dev</b>	Association Technologie pour le Développement

## FICHE DE PROJET HUB-IIT SAHEL

<b>Intitulé du projet</b>	Hub-IIT (Intégrer l'Information Technologique) Sahel
<b>Financement</b>	Agence Française de Développement – AFD (4 500 000 €) Fondation Avril (90 000 €)
<b>Objectif général</b>	Contribuer à la professionnalisation des MPME africaines du secteur agro-alimentaire.
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déployer un dispositif innovant d'offre de services individualisés d'appui technologique aux MPMEA adapté aux besoins et contraintes des femmes (Hub-IIT) ;</li> <li>- Poser les bases pour une pérennisation des Hub-IIT en partenariat avec les structures porteuses ;</li> <li>- Créer une dynamique porteuse sous-régionale pour le partage et la valorisation des bonnes pratiques via leur mise en réseau.</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Hubs opérationnels qui fonctionnent en réseau dans 4 pays sahéliens (950 MPMEA suivis, dont 70% dirigées par des femmes, 1 500 MPMEA renseignées et professionnalisées, soit 6 000 travailleurs/euses des MPMEA ;</li> <li>- 18 référents technologiques formés avec le même référentiel (4 structures partenaires et leurs partenaires stratégiques, les responsables des 7 centres de service seront connectés à des réseaux) ;</li> <li>- Identification de Financement pour la pérennisation des services des Hubs.</li> </ul>
<b>Impact attendu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professionnalisation des MPMEA ;</li> <li>- Création d'emplois décents et amélioration des conditions de travail ;</li> <li>- Réduction des inégalités Hommes/Femmes et prise en compte des risques environnementaux et sociaux.</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans (2018-2023).
<b>Couverture géographique</b>	Burkina Faso, Mali, Sénégal, Tchad.
<b>Bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurs/ses, majoritairement des femmes, maliennes, sénégalaises, tchadiennes et burkinabè, spécialisé/es dans la transformation des principaux produits agricoles et d'élevage;</li> <li>- Structures africaines d'appui aux MPME.</li> </ul>
<b>Partenaires de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tech-Dev (signataire des conventions de financement) ;</li> <li>- Amassa-Afrique Verte + LTA/IER (Mali) ;</li> <li>- Enda Graf Sahel + ITA (Sénégal) ;</li> <li>- Beit Al Nadjah + CECOQDA (Tchad) ;</li> <li>- Aprossa-Afrique Verte Burkina + IRSAT (Burkina Faso).</li> </ul>

## 1. RÉSUMÉ

---

Le contexte de mise en œuvre du projet HUB-IIT Sahel a **été marqué dans la région sahélienne par une grave crise** politique, sécuritaire, humanitaire, climatique et économique qui a fragilisé les institutions, pénalisé les relations diplomatiques et impacté négativement les secteurs productifs ; a contribué à la détérioration du tissu socioéconomique et aggravé les inégalités sociales et de genre. L'ensemble des pays d'intervention font face à un phénomène de chômage et de sous-emploi préoccupant des jeunes, et plus particulièrement des femmes.

**Le projet a été confronté à des difficultés externes majeures**, notamment la pandémie de COVID-19, les troubles politiques, des catastrophes naturelles, ou encore les conséquences de la guerre en Ukraine (caractérisée par une nette augmentation des prix des denrées de première nécessité, ainsi que le coût du carburant durement ressentie par les ménages et les entreprises), qui ont perturbé sa mise en œuvre.

Les actions du projet se sont avérées en **bonne cohérence et alignement** avec les priorités fixées par les pays d'intervention dans le cadre de leurs documents de politiques et stratégies nationales et sectorielles adressant spécifiquement les enjeux de développement du secteur privé, de sécurité alimentaire, de **développement du secteur agricole et agroalimentaire**, de création d'emplois et d'amélioration des conditions de vie des populations. Il a également été en droite ligne de la contribution à l'atteinte des ODD en lien avec ses domaines d'intervention.

En dépit de sa **mise en œuvre dans un contexte particulièrement difficile**, les équipes projet et leurs partenaires directs ont fait preuve de résilience et démontré un très bon niveau d'implication et d'engagement pour atteindre des résultats très satisfaisants.

Le HUB-IIT Sahel a su offrir aux MPMEA des **services de qualité, de proximité et individualisés, avec des réponses sur mesure adaptées à la variété des problèmes posés**. Il a en particulier, contribué à l'amélioration des revenus, à la création d'emplois, au développement des activités des entreprises. Il a contribué à l'autonomisation économique des femmes, à l'amélioration de la gestion des unités de transformation, à l'amélioration de leurs conditions de travail, à leur professionnalisation et la mise sur le marché de leurs produits, ainsi qu'à la sensibilisation sur les problématiques liées à la qualité des produits, à la sécurité au travail, à la prise en compte des préoccupations liées au genre et à la responsabilité environnementale et sociale.

Le projet a développé des **partenariats dynamiques et de qualité** avec des instituts de recherche et des organismes publics d'appui aux filières agroalimentaires et aux MPMEA, tout en renforçant leurs capacités propres, en diversifiant leur offre de services et en apportant une valeur réelle ajoutée.

Les équipes projet ont réussi à **diversifier l'offre de services aux MPMEA et à adapter/ajuster leurs conseils et les appuis aux besoins très diversifiés et évolutifs des bénéficiaires**, y compris en sollicitant l'appui de Tech-Dev, dont la valeur ajoutée est reconnue par les équipes en termes de mise à disposition d'un réseau d'experts, d'une base de données technologiques en ligne, du suivi et de l'animation du réseau des HUB-IIT.

Le projet a **globalement atteint son objectif immédiat** en renforçant les approches d'accompagnement des MPME et en améliorant les environnements de production et de transformation. Il a déployé un **dispositif innovant** pour soutenir les MPME du secteur agroalimentaire, et d'une façon générale tous les bénéficiaires et partenaires rencontrés lors

de l'évaluation ont exprimé leur satisfaction respectivement pour la qualité de l'accompagnement et de la collaboration institutionnelle.

Les référents et le personnel du projet ont joué un rôle essentiel en renforçant le processus décisionnel au sein des entreprises accompagnées, en organisant des rencontres collectives et en recueillant des avis sur la satisfaction des parties prenantes, avec un impact positif sur la commercialisation des produits, l'approvisionnement en matières premières et les informations permettant aux entreprises un meilleur accès aux opportunités (source d'approvisionnement en matières premières, intrants, emballages ou équipements ; ressources humaines qualifiées ; débouchés commerciaux, manifestations commerciales, etc.).

**L'efficacité de la gestion des ressources dans le projet a été globalement satisfaisante**, avec une allocation optimale des ressources financières et humaines pour atteindre les objectifs, y compris la gestion des imprévus. Des outils de suivi et d'évaluation uniformisés ont été utilisés, intégrant des indicateurs liés au genre et à l'environnement.

Les fonds revolving ont soutenu les entreprises en fournissant des prêts à taux zéro pour des intrants, en plus des accompagnements aux MPMEA pour faciliter l'accès au financement.

Pour assurer sa viabilité financière, les dispositifs HUB-IIT ont tenté de diversifier leurs sources de revenus, mais seul le Sénégal a réussi à vendre des prestations.

Les résultats démontrent **l'impact positif sur l'écosystème de l'appui aux MPMEA et sur le secteur agroalimentaire**. Les services offerts par les dispositifs HUB-IIT sont largement utilisés et répondent aux besoins des bénéficiaires, confirmant leur utilité. L'augmentation des demandes d'assistance témoigne de l'efficacité des services proposés. Le projet a également encouragé les relations entre les pays sahéliens, favorisant des collaborations fructueuses entre entreprises de différentes régions.

Le projet a eu un **impact significatif sur les MPMEA** ainsi que sur d'autres groupements actifs au sein des filières locales de la transformation agroalimentaire. Les effets et impacts sont perceptibles : i) **sur les bénéficiaires** par le renforcement de leurs capacités techniques et professionnelles, l'amélioration de la performance des entreprises, de la qualité/présentation des produits, de l'accès à des équipements innovants et adaptés, du réseautage, de la commercialisation des produits, de l'accès au financement par le fonds revolving et par des guichets externes...entraînant l'amélioration du chiffre d'affaires, du cadre et des conditions de travail et de vie ; ii) **sur l'écosystème de l'appui aux MPME** avec une dynamique collective entre parties prenantes au projet, la création de répertoires d'acteurs, de prestataires et de services, la mise en lien entre entreprises et structures publiques, les rencontres et échanges, la diversification et l'adaptation des services aux entreprises, le renforcement des capacités, etc.

Tech-Dev a considérablement **enrichi les dispositifs** en apportant un soutien technique et des compétences pertinentes, en mobilisant des ressources humaines de haute qualité dans le secteur agroalimentaire, y compris des experts bénévoles et des relais techniques, pour résoudre des problèmes complexes locaux à travers son SATD, et assuré l'animation du réseau inter-pays.

L'évaluation a formulé des **recommandations** visant à tirer les leçons de la mise en œuvre, à améliorer la gestion dans le cadre de poursuite de l'intervention et à alimenter les réflexions pour des interventions futures pour Tech-Dev et ses partenaires. Ces recommandations portent essentiellement sur : i) L'amélioration de la reconnaissance et la valorisation de l'accompagnement du Hub-IIT auprès des bénéficiaires ; ii) Le développement de partenariats

stratégiques et opérationnels avec d'autres acteurs de l'écosystème ; iii) La mise en place de dispositifs de services collectifs ; iv) L'intégration du dispositif HUB-IIT comme offre de services à part entière au sein des organisations de mise en œuvre ; v) Le positionnement du Hub comme dispositif de prestations de services à des tiers ; vi) Le développement de l'accompagnement à la formalisation des microentreprises comme service à part entière ; vii) L'élaboration d'un modèle économique pour la durabilité et la pérennisation des activités du HUB-IIT.

## 2. PERTINENCE ET EFFICIENCE

---

### 2.1. Pertinence de l'approche

La pertinence de l'approche du projet est apparue très clairement au cours de l'évaluation, le HUB-IIT se positionnant comme :

- ❖ **Un projet innovant et répondant à des besoins bien identifiés** : le projet HUB-IIT s'est inscrit dans le paysage de l'appui aux entreprises agroalimentaires des pays d'intervention comme un véritable fédérateur mettant en synergie une multitude d'acteurs pouvant satisfaire les besoins des bénéficiaires : formations pratiques sur les activités des femmes, accès aux équipements et aux emballages, facilitation de l'accès au financement, appui à la commercialisation des produits, mise en relation des acteurs, contrôle de la qualité des produits, amélioration des processus de production, diversification des produits, etc.
- ❖ **Un projet bien adapté à la cible** : le ciblage des bénéficiaires directs et indirects du projet s'est avéré très pertinent, car il vise et soutient activement les MPME opérant dans le secteur de la transformation agroalimentaire, sur les plans technologique et entrepreneurial. Le projet ne s'est pas limité à accompagner des MPME établies, mais il a également eu un impact important sur d'autres groupements actifs au sein des filières locales de la transformation agroalimentaire. Il a par ailleurs établi des partenariats dynamiques avec des instituts de recherche et des structures publiques d'appui aux MPMEA, toujours en développant avec eux des services en lien avec leurs missions respectives, tout en contribuant au renforcement de leurs capacités propres et à l'élargissement de leur offre de services aux usagers.
- ❖ **Un projet mettant en place un dispositif adapté d'accompagnement de proximité** : Le HUB-IIT a su offrir aux MPMEA un service de proximité et individualisé (sur mesure) pour la diffusion d'informations technologiques, l'organisation de permanences thématiques, l'orientation vers des formations adéquates, l'orientation vers les guichets de financements, etc.
- ❖ **Un projet bien intégré à l'écosystème** : le projet s'est fait une place dans l'écosystème et a développé une réelle dynamique de collaboration avec la recherche appliquée et avec des services publics d'appui aux filières et aux MPME, en augmentant graduellement sa reconnaissance et sa crédibilité auprès des autres intervenants.
- ❖ **Un projet qui adresse les causes socioéconomiques des inégalités de genre et de responsabilité sociale et environnementale** : le projet s'est illustré par sa contribution à l'autonomisation économique progressive des femmes prioritairement, à travers leur accès à l'entrepreneuriat, ainsi que leur sensibilisation sur les problématiques liées à la prévention des risques au travail et de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Les équipes projets ont été formées sur ces questions afin d'assurer leur prise en compte pertinente dans l'accompagnement.



## 2.2. Efficience du projet

Le projet HUB-IIT a réussi à obtenir de très bons résultats avec des moyens relativement limités et malgré une période de mise en œuvre perturbée par les situations de crises et qui s'est avérée trop courte pour ancrer durablement les dynamiques initiées par le projet.

Au-delà des moyens et du temps, le projet a été perturbé dans les 4 pays par la pandémie du COVID-19, particulièrement au Burkina Faso où le Hub-IIT a eu la malchance de débiter tout juste au moment de la crise sanitaire. Le Mali et le Burkina Faso ont aussi été touchés de plein fouet par la crise politique et sécuritaire, avec les déplacements de populations, la réduction des récoltes, des difficultés dans la disponibilité et l'accessibilité des matières premières, ainsi que des difficultés pour l'exercice des activités économiques des entreprises. Le Tchad a également subi les effets des inondations qui ont impacté l'activité de beaucoup d'entreprises. Les quatre pays d'intervention ont dû faire face aux conséquences de la crise Ukrainienne et son impact inflationniste. A cela s'ajoute l'arrêt brutal des financements de la France au Mali et la suspension pendant plusieurs mois de la possibilité de faire des transferts financiers au Burkina dans le cadre du projet.

En dépit de ces aléas externes, le projet a atteint partout ses objectifs opérationnels et budgétaires. Dans l'ensemble, l'allocation des ressources, qu'elles soient financières ou humaines, a été gérée de manière optimale pour atteindre les résultats escomptés. Les ressources du projet se sont avérées adéquates et affectées de façon efficiente pour la réalisation des activités prévues, même en présence d'imprévus. Les taux de décaissement du projet ont été excellents dans chacun des pays, avec un pourcentage insignifiant de dépenses inéligibles.

## 3. RECOMMANDATIONS

---

Les recommandations formulées dans les rapports d'évaluation par pays visaient à tirer les enseignements et leçons apprises de la mise en œuvre du projet pour formuler des propositions visant à améliorer les processus de gestion et de coordination, ainsi que pour alimenter les réflexions pour des interventions futures de Tech-Dev et de ses partenaires africains.

Les recommandations synthétisées dans le présent rapport sont communes à l'ensemble du projet.

- 1. Améliorer la reconnaissance et valoriser l'accompagnement du HUB-IIT auprès des bénéficiaires.** Dans le souci de valoriser l'appui du projet aux yeux des bénéficiaires, de s'assurer de leur niveau d'engagement/motivation, et progressivement de faire payer les services, des mesures devraient être prises pour améliorer la perception de l'appui. Cela suppose de : i) communiquer avec les bénéficiaires sur le coût réel de l'appui dont ils bénéficient pour les conduire à accorder une plus grande valeur/importance à cet accompagnement et à prendre conscience de l'opportunité – voire de la chance – qu'ils ont de bénéficier d'un tel accompagnement ; ii) envisager un changement de l'appellation de « *réfèrent* » pour désigner les chargés d'accompagnement par celle de « *Conseiller d'entreprises* » ou « *Coach* » pour revaloriser la fonction aux yeux des référents eux-mêmes et de ceux des bénéficiaires et pour accroître la confiance et la reconnaissance des bénéficiaires dans leurs conseillers.

**2. Développer des partenariats stratégiques et opérationnels avec d'autres acteurs de l'écosystème.** Le HUB-IIT a orienté ses partenariats de façon exclusive sur des structures intervenant directement dans l'appui financier et non financier aux MPMEA. Des partenariats plus actifs avec les autres acteurs du secteur privé (organisations professionnelles et patronales représentatives du secteur privé, organisations consulaires de l'agriculture, du commerce et des métiers), ainsi qu'avec les acteurs publics (ministères du commerce, de l'Agriculture, de l'artisanat, etc.) et les collectivités locales permettraient non seulement de renforcer la visibilité et la crédibilité des services et de l'accompagnement, mais également d'assurer un meilleur ancrage dans l'écosystème national et local.

**3. Mettre en place des dispositifs de services collectifs pour les entreprises.** Le HUB-IIT devrait mettre en place, dans chaque pays, des services collectifs de type centrale d'achat, centre de ressources et mini-réseaux d'entrepreneurs/entrepreneures pour réaliser des économies d'échelles sur les achats, bénéficier de services collectifs et développer les opportunités d'affaires.

Une *centrale d'achat* (de préférence virtuelle) permettrait l'achat collectif d'emballages, d'équipements, de matières premières et de main-d'œuvre. Il faudra néanmoins garder à l'esprit les enseignements tirés des causes des échecs des expériences antérieures de plusieurs centrales d'achat. En effet, pour que cela fonctionne, il faudrait nécessairement une expertise technique et une fonction de pilotage/coordination que le HUB-IIT pourrait apporter. Il faudrait également un minimum de logistique (local de stockage, diable pour déplacer les cartons, accueil/manutention pour la redistribution, etc.) et la possibilité de faire une avance de trésorerie pour l'achat pour certaines MPMEA, et éventuellement un suivi financier. Une centrale, pour réussir a inévitablement un coût de fonctionnement, le tout étant de minimiser ce coût pour que cela reste soutenable (au moins que la centrale se prenne en charge à défaut de dégager de la marge).

Le *centre de ressources* serait un espace d'information, de formations techniques spécifiques des entrepreneures et de leurs personnels<sup>1</sup>, de communication, de recherche-action, de production et de gestion des ressources documentaires ou encore de formation des formateurs, à vocation de formation et de mise à niveau professionnel regroupant des outils, matériels et équipements pédagogiques et didactiques en lien avec une thématique, un métier ou corps de métiers, une filière ou ensemble de filières, un secteur d'activités, avec des ressources humaines qualifiées pour sa gestion et un espace de travail collaboratif.

Le *réseau inter-entreprises* permet à des entrepreneurs évoluant sur une même chaîne de valeur de développer les opportunités d'affaires et de renforcer les échanges de bonnes pratiques.

---

<sup>1</sup> Beaucoup de formations professionnelles pratiques existent déjà dans l'offre de certains établissements publics ou privés, avec lesquels les dispositifs HUB pourraient accroître leurs collaborations, mais certaines formations à la carte ou spécialisées pourraient se « construire » dans le centre de ressources. Dans le cadre de ces collaborations, et selon les territoires, il faudrait envisager la virtualisation de certaines fonctions (production documentaire, veille stratégique, certains cursus de formation, notamment celles pour lesquelles la pratique d'un équipement n'est pas nécessaire).

4. **Intégrer le dispositif HUB-IIT comme service à part entière au sein des structures de mise en œuvre.** Le dispositif des HUB pourrait être incorporé au sein de la palette d'offre de services des organisations partenaires de Tech-Dev en tant que service d'accompagnement des MPME en soi. En fonction des contextes spécifiques et des centres d'intérêt de leurs partenaires potentiels, les services pourraient être développés dans leur entièreté ou partiellement, tout en se donnant une marge de flexibilité et d'adaptation.
5. **Positionner le Hub comme dispositif de prestations de services à des tiers.** Le HUB-IIT pourrait apporter une assistance technique à des projets et programmes, PTF ou ONG d'appui à l'entrepreneuriat, ainsi qu'à des organisations professionnelles, patronales et consulaires, en leur vendant ses compétences dans les domaines de la formation, du suivi et de l'accompagnement de leurs bénéficiaires.
6. **Développer l'accompagnement à la formalisation des microentreprises comme service à part entière.** Cela permettrait de trancher le débat sur l'opportunité de l'appui aux entreprises évoluant dans l'informel (très majoritaire parmi les MPME) en définissant la formalisation non pas comme une condition préalable à l'appui, mais comme une évolution intéressante étant donné son intérêt pour les MPME (accès à des marchés publics, contrats d'assurance vie du gérant et santé du personnel, etc.) et qui sera recherchée de manière claire et résolue au cours de la période d'accompagnement par le HUB.
7. **Élaborer un modèle économique pour la durabilité et la pérennisation des activités du HUB-IIT.** Bien que chaque pays ait réfléchi, de façon plus ou moins avancée, sur cette question, il paraît nécessaire d'élaborer un modèle économique abouti pour la pérennisation et la viabilité des HUB-IIT.

#### 4. POURSUITE ET ESSAIMAGE DU PROJET

---

La poursuite et l'essaimage du projet sont les finalités de la pérennisation des actions. Elles se basent, entre autres options sur l'élaboration d'un modèle économique viable.

L'évaluation du projet HUB-IIT Sahel a fait apparaître la problématique de **l'élaboration d'un modèle économique** comme une préoccupation récurrente et commune à l'ensemble des partenaires de mise en œuvre, dans la perspective de la pérennisation des activités du projet. Un modèle économique bien élaboré renforce non seulement la viabilité financière du projet, mais sert également de fondement pour attirer des investisseurs, des partenaires et assurer la durabilité. L'élaboration d'un modèle économique solide implique une analyse approfondie des deux principales composantes d'un projet : i) la dimension conceptuelle (finalité, objectifs, résultats attendus, activités, mode opératoire, outils méthodologiques, partenariats, cible, portée géographique, etc.) ; ii) la dimension opérationnelle (sources de financement, coûts opérationnels, modalités de gestion, suivi-évaluation, etc.).

Les solutions proposées par le projet aux bénéficiaires ont rencontré un certain succès, ce qui constitue un solide fondement pour garantir leur durabilité. Cependant, il est essentiel

d'examiner plus en détail les éléments qui contribuent à cette pérennisation et de mettre en lumière les défis potentiels.

Généralement, les préalables à la pérennisation et à la viabilité d'un projet passent par le triptyque capacitation-modélisation-institutionnalisation. Pour le projet HUB-IIT Sahel, ces préalables sont déjà en place grâce aux bons résultats atteints, à l'adhésion des parties prenantes et à l'ensemble des dynamiques construites par les équipes avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires. Le modèle économique à élaborer doit donc se fonder sur l'exploitation et la mise en avant de ces bases. Néanmoins, le fait de disposer d'un modèle économique « idéal sur papier » ne suffit pas à garantir la poursuite et l'essaimage. Par ailleurs, le modèle doit intégrer le montage institutionnel et la nature du portage du dispositif, au-delà de la question de son financement. Il faudra capitaliser les bonnes pratiques et mettre en avant les atouts issus de l'expérience :

❖ **Capitalisation des bonnes pratiques** : L'expérience de Tech-Dev, les leçons tirées de la mise en œuvre du projet HUB-IIT Sahel, le professionnalisme des équipes de terrain et du siège, les avantages induits par l'ancrage du Hub au sein des dispositifs d'appui aux MPME, l'adaptation régulière des outils, des modes opératoires et des mécanismes d'accompagnement méritent un travail de capitalisation.

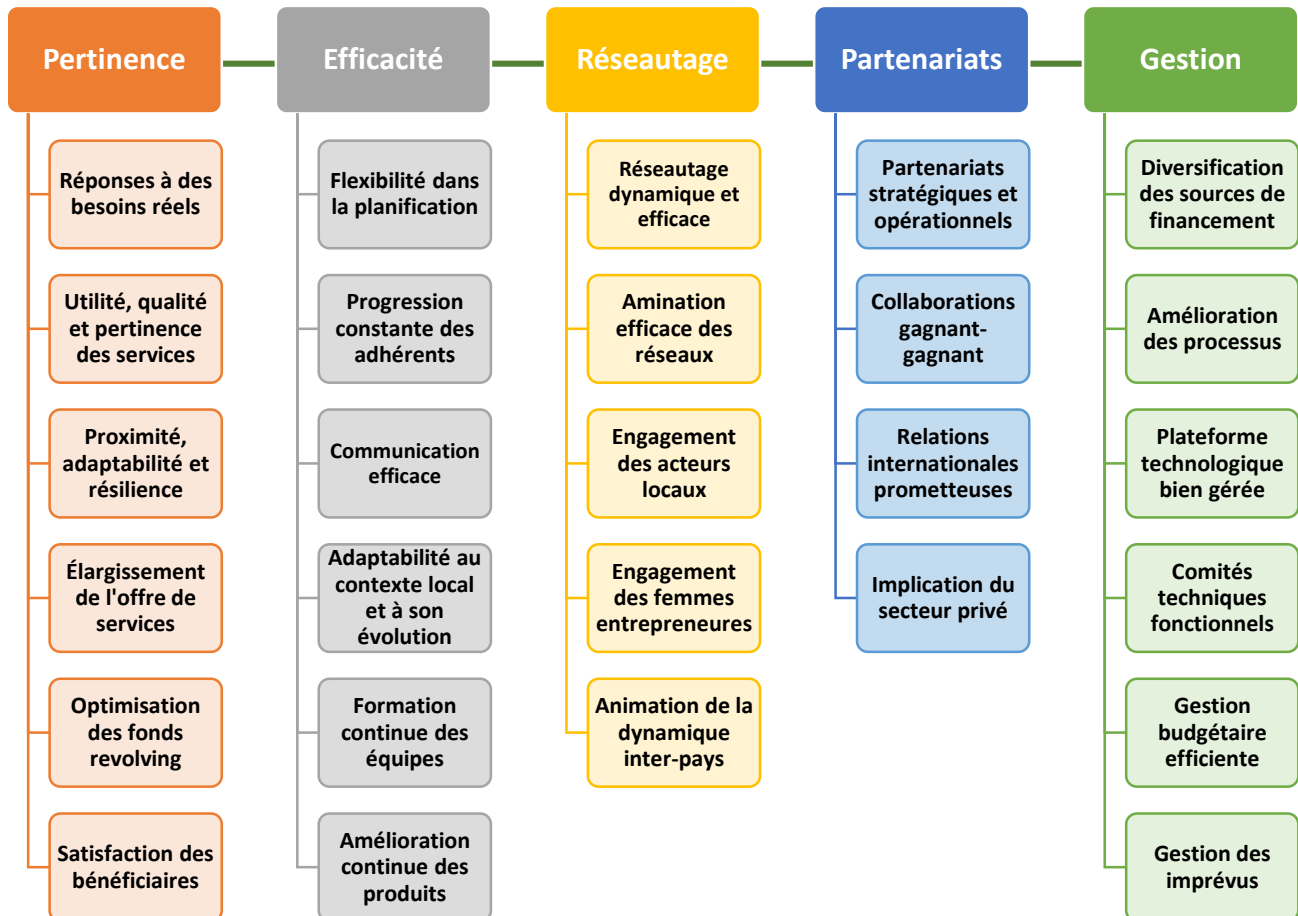
Par ailleurs, une bonne connaissance des pratiques d'accompagnement des MPMEA mises en œuvre par d'autres acteurs des territoires et dans d'autres pays (PTF, ONG, organisations professionnelles) et par les acteurs publics (nationaux et régionaux) à travers leurs politiques et plans d'actions serait intéressante à identifier dans le cadre d'un essaimage, notamment pour rechercher les manques à combler et les mises en relation gagnantes pour les MPMEA.

❖ **Mise en avant des atouts de l'expérience** : le projet HUB-IIT Sahel dispose de nombreux atouts à mettre en avant pour l'élaboration du modèle économique et dans la perspective de la réplication et du passage à l'échelle du projet. Les atouts suivants devront être mis en avant :

- › Le caractère innovant et la pertinence de l'approche (services offerts, outils technologiques et mode opératoire) ;
- › Le bon ciblage des bénéficiaires directs/indirects et des partenaires stratégiques et opérationnels ;
- › La capacité de réponse et d'adaptation à des besoins préalablement identifiés, variés et évolutifs ;
- › La proximité et la capacité de fournir un accompagnement personnalisé, sur mesure ;
- › L'adaptabilité et la capacité d'opérer dans un environnement de crise erratique ;
- › L'ancrage du projet au sein de structures solides, pérennes et crédibles ;
- › La solidité des partenariats stratégiques et opérationnels établis tout au long de la mise en œuvre du projet ;
- › La mise en place d'une démarche de création de réseaux de fournisseurs, d'entreprises et de prestataires de services aux MPMEA ;
- › La mise en place et l'animation du réseau inter-pays des 4 Hub-IIT ;
- › Le rôle et la valeur ajoutée de Tech-Dev à travers son rôle dans le soutien et l'animation du réseau, de coordination et de partage des bonnes pratiques, de catalyseur, de facilitateur dans la communication et la collaboration entre les différents Hubs et de veille technologique sur les connaissances et les expériences ;

- › L'expression de la satisfaction des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre.

Fort d'un modèle économique bien élaboré, **l'essaimage du projet** devrait se fonder sur des points d'attention issus de la capitalisation de l'expérience de la mise en œuvre du projet dans les 4 pays. Ces points d'attentions sont classés par catégories dans le schéma ci-dessous.



**Note** : Certains points d'attention pourraient figurer dans plusieurs catégories. D'autres peuvent paraître plus pertinents dans une autre catégorie que celle dans laquelle ils sont placés. L'idée de ce schéma est de faire une synthèse sous la forme d'un « arbre de capitalisation » des bonnes pratiques de l'intervention à valoriser et mettre en avant.

**L'essaimage ou le passage l'échelle** se fondera certes sur la valorisation des éléments de cette capitalisation, mais elle nécessite des préalables. En effet, l'implantation du projet nécessite un certain nombre de prérequis parmi lesquels :

- › Une localisation dans un lieu où il existe des services d'appui aux petites entreprises et des services techniques en agroalimentaire (laboratoires d'analyses, de la qualité, notamment) ;
- › Une localisation avec un minimum de fournisseurs d'emballages et équipements présents et fonctionnels ;
- › Une localisation où il y a une masse minimum de MPMEA dans un esprit de croissance et de professionnalisation (qui n'attendent qu'un déclic ou un coup de pouce, et ne sont pas seulement dans l'assistanat/attentisme pour des services d'accompagnement gratuits et sans contrepartie ni engagement personnel) ;

- › Un contexte socioéconomique porteur : une localisation où il y a un marché pour le « consommer local » et des infrastructures suffisantes ;
- › Une localisation avec la présence de services financiers ouverts au financement des MPMEA (notamment microfinance) ;
- › Une localisation avec un contexte sociopolitique stable (ou l'intégration de cette dimension pour préparer la flexibilité et la capacité d'adaptation du projet) ;
- › Une localisation avec des partenaires de mise en œuvre potentiels présentant de bonnes références (comme celles citées dans le paragraphe 5.1 ci-dessous).

## 5. PARTENAIRES ET STRUCTURES PORTEUSES DE L'INTERVENTION

Le pilotage global du projet HUB-IIT Sahel a été assuré par Tech-Dev, qui a travaillé en étroite collaboration et en complémentarité avec ses partenaires africains (AMASSA Afrique Verte au Mali, Enda Graf Sahel puis GINDI au Sénégal, Beit Al Nadjah au Tchad et APROSSA Afrique Verte au Burkina Faso).

**La sélection des structures porteuses s'est avérée judicieuse et pertinente.** Elle a favorisé la collaboration, la diversification des responsabilités et la capitalisation sur l'expertise spécifique de chaque partenaire, ce qui a contribué à poser des bases solides pour la pérennisation du projet. La qualité du montage institutionnel, ainsi que la pertinence du choix des partenaires de mise en œuvre ont été déterminants dans la réussite de la mise en œuvre du projet dans les 4 pays, à travers :

- › La signature de conventions de rétrocession de subvention entre Tech-Dev et chacune de ces organisations ;
- › La bonne répartition des tâches dans le cadre du partenariat : une maîtrise d'ouvrage assurée par Tech-Dev qui a travaillé en étroite collaboration et complémentarité avec ses partenaires africains.
- › L'apport par Tech-Dev de son expertise : conception du dispositif, capitalisation de l'expérience acquise depuis 2015, mise à disposition de ses outils, son réseau d'experts et son savoir-faire, mobilisation de ressources de compétences technologiques, etc. ;
- › Des services d'appui-conseil aux entreprises déployés par des partenaires locaux dans les quatre pays ciblés ;
- › L'établissement de conventions de partenariats opérationnels avec des centres de recherche, de contrôle de la qualité et des instituts de technologie alimentaire ;
- › La mise à disposition des entreprises d'équipes de référents compétents et motivés.

### 5.1. Prérequis

**Le choix des partenaires de mise en œuvre** nécessite un certain nombre de prérequis indispensables, parmi lesquels :

- ❖ **Le statut juridique, pérennité** : le partenaire doit disposer d'un statut juridique officiel (ONG, Association, Fondation) et disposer des documents administratifs qui en attestent.
- ❖ **La portée et la couverture géographique** : l'organisation doit avoir couverture nationale ou un objectif de portée nationale de ses actions, et éventuellement un plan de déploiement en dehors de son lieu de résidence principale (généralement la capitale).

- ❖ **Les capacités financières, humaines et logistiques et de mobilisation de ressources** : l'organisation doit démontrer une capacité de mobilisation de ressources propres ou auprès de partenaires, et s'engager si nécessaire à apporter une contribution financière ou en nature<sup>2</sup> au financement des projets/programmes.
- ❖ **La gouvernance et le membership** : l'organisation doit avoir une structuration avec des membres adhérents et un mode de fonctionnement démocratique avec des instances de direction et de gestion fonctionnelles (conseil d'administration, bureau, équipe technique de gestion) et justifier son fonctionnement régulier. Par ailleurs elle doit prouver que ses membres et adhérents sont représentés au sein des instances de gouvernance.
- ❖ **La reconnaissance, le positionnement thématique et la crédibilité** : l'organisation doit être connue et reconnue dans l'écosystème des structures de soutien au secteur privé et du développement de l'entrepreneuriat – en particulier féminin – dans les domaines de l'Agriculture, de la sécurité alimentaire ou de la transformation agroalimentaire.
- ❖ **L'expérience dans la gestion directe de projet de développement** : l'organisation doit prouver son expérience et sa capacité à mettre en œuvre des projets dans le cadre de conventions avec des partenaires techniques et financiers.

## 5.2. Cahier des charges

Une fois identifiée comme partenaire, l'organisation doit s'engager à respecter **un cahier des charges** minimum. Elle doit en particulier :

- › Assurer le partenariat selon les dispositions contractuelles prévues ;
- › Mettre en œuvre l'action selon le document de projet et la planification initiale pour l'atteinte des résultats ;
- › Veiller à l'utilisation efficiente des ressources financières conformément aux bonnes pratiques de gestion (transparence, redevabilité), ainsi qu'à l'audit régulier des comptes ;
- › Assurer la mobilisation de sa contrepartie ;
- › S'engager à assurer la représentation, la promotion et la défense du projet en toutes circonstances et partout où c'est nécessaire ;
- › S'engager à assurer le rayonnement du projet, son développement et son extension régionale et sous-régionale ;
- › S'engager à œuvrer par tous les moyens à assurer la durabilité et la pérennisation des acquis du projet, ainsi qu'à trouver des financements alternatifs pour la poursuite de l'action.

---

<sup>2</sup> La contribution en nature pourrait être la mise à disposition de ressources humaines ou logistiques (bâtiments, matériels roulant ou informatiques, etc.).



## **6. GENRE ET RSE**

---

### **6.1. Prise en compte du genre et de la réduction des inégalités hommes/femmes**

Les activités des HUB-IIT s'adressent particulièrement aux femmes entrepreneures des secteurs d'activités ciblés. Tous les Hubs disposent d'outils de suivi et d'évaluation uniformisés pour leurs activités et leurs impacts. Ces outils englobent des indicateurs spécifiques au genre et aux aspects environnementaux et sociaux, offrant une vision globale des résultats et des retombées du projet. De plus, la standardisation de ces outils a facilité la collecte et l'agrégation de données à l'échelle du réseau inter-pays. Par ailleurs, les Hubs ont reçu un accompagnement pour l'utilisation de ces outils.

L'intégration d'indicateurs spécifiques au genre et aux aspects environnementaux et sociaux dans les outils de suivi-évaluation reflète l'engagement du projet HUB-IIT Sahel à prendre en compte les préoccupations qui y sont liées. Cette démarche a renforcé l'impact positif du projet, tant sur le plan social qu'environnemental.

Généralement, les projets de développement se contentent de définir dans leur cadre logique des indicateurs en termes de pourcentages de prise en compte et/ou d'intégration des femmes dans les activités. Dans le cadre du HUB-IIT, les femmes sont au cœur du dispositif, en tant que cibles principales de l'accompagnement du projet.

L'accompagnement proposé a été ainsi adapté aux besoins spécifiques des entreprises bénéficiaires, en mettant particulièrement l'accent sur les transformatrices. Ce soutien a engendré des améliorations notables dans divers domaines, favorisant le développement, la production et la mise sur le marché de produits innovants. Cela inclut la création de nouvelles recettes, l'amélioration des procédés de fabrication et l'amélioration de la qualité des produits.

Outre les outils de suivi, les acteurs impliqués dans le projet, y compris les membres des équipes, ont été formés et sensibilisés aux enjeux du genre. Les solutions préconisées sont adaptées à la capacité technique et financière de chaque entreprise, prenant en considération les aspects liés au genre, ainsi que la maîtrise des risques environnementaux et sociaux.

### **6.2. Prise en compte des risques environnementaux et sociaux**

Les Hubs ont élaboré et diffusé des fiches d'information sur la réglementation, les bonnes pratiques et les solutions locales pour la maîtrise des risques sociaux et environnementaux dans le secteur agroalimentaire. Là aussi, les équipes du HUB-IIT ont été formées et, à leur tour, ont sensibilisé les MPMEA et les équipementiers sur la sécurité au travail et la protection sociale des travailleurs lors des journées thématiques et ont assuré le suivi de la prise en compte de ces préoccupations au sein de leurs unités.



## 7. EFFETS INDIRECTS DE L'INTERVENTION

---

### 7.1. MPME et écosystème

**Le projet HUB IIT Sahel a favorisé une collaboration étroite et fructueuse entre les services techniques de l'industrie agroalimentaire, de la recherche et les entreprises**, établissant ainsi un partenariat dynamique. Outre son impact positif sur les MPME du secteur, cette collaboration étendue et efficace avec d'autres services techniques a contribué au développement des laboratoires nationaux d'analyse et de contrôle de la qualité. L'orientation des MPMEA vers ces structures a notamment permis l'élargissement, la diversification et l'amélioration de la qualité des services à leurs usagers. Elle a aussi renforcé leurs capacités techniques et accru la demande et leurs recettes grâce à l'incitation de leur utilisation par les MPMEA accompagnées. Ce gain institutionnel est essentiel pour garantir la pérennité, d'autant plus que les capacités et la stratégie de soutien aux entreprises resteront opérationnelles grâce aux relations établies.

Le projet a fortement investi dans la mise en relation des entreprises avec diverses structures d'accompagnement, notamment des instituts de recherche, des laboratoires d'analyses, des guichets étatiques, des services administratifs, des instituts supérieurs, et des centres de formation professionnelle. Cette implication garantit la pérennité du projet, car les relations fonctionnelles déjà établies entre ces structures d'appui et les entreprises survivront au-delà du projet HUB-IIT Sahel.

Dans le cadre du partenariat, les Hubs ont contribué à renforcer les capacités internes des structures publiques, ainsi qu'à leur donner l'opportunité d'élargir et d'améliorer la qualité de leurs services aux usagers, augmentant ainsi leur crédibilité et un plus grand recours des entreprises à leurs prestations.

Désormais, les entreprises savent où trouver l'information nécessaire en fonction de leurs besoins spécifiques, connaissent les structures vers lesquelles se tourner en cas de besoin, et font recours directement à leurs services. De plus, une documentation méticuleuse des processus de transformation a permis la capitalisation des connaissances, facilitant ainsi une diffusion ultérieure des enseignements.

Le projet a également permis à des experts d'instituts de recherche de renom d'apporter leur soutien à des entreprises plus petites, une collaboration qui aurait peut-être été impossible autrement. Il est indéniable que dans chacun des pays d'intervention, le HUB-IIT s'est positionné comme **un acteur reconnu et crédible dans l'écosystème national de l'appui aux MPMEA** ; ce faisant, il a contribué à valoriser l'activité entrepreneuriale de transformation agroalimentaire et à promouvoir les femmes qui y opèrent.

### 7.2. Cas de bonnes pratiques

Les encadrés ci-dessous présentent quelques exemples de réussite et de bonnes pratiques.

### **Mme Clarisse KABORE – Transformatrice (Burkina Faso)**

Madame KABORE collaborait avec APROSSA avant l'arrivée du Hub-IIT, elle fait donc partie des premières entreprises identifiées au début du projet. Sa principale motivation du début a été la promesse d'un accompagnement pour l'accès à de l'équipement de qualité pour améliorer sa performance et réduire la pénibilité du travail des femmes dans son unité (l'acquisition d'un tamiseur sur mesure a permis par exemple un travail plus rapide et un meilleur rendement). Elle a bénéficié de nombreux appuis :

- Appui à l'élaboration des plans de construction de son unité de transformation,
- Appui pour tout le processus de participation à l'appel à projet de *Brave Women* (MEFB) « *projet trop complexe pour moi à gérer sans l'appui du Hub-IIT, qui s'est occupé de tout le volet administratif* »,
- Appui à la mise en place d'outils de gestion et suivi de leur bonne utilisation,
- Accès au financement à travers un prêt d'honneur de 2.000.00 FCFA et d'un autre prêt de 1.000.000 FCFA à la suite de l'incendie de son magasin de stockage,
- Formations en gestion, hygiène et marketing.

Mme KABORE considère le référent comme « *l'atout rigueur de son unité* ».

### **Appui du SATD au Sénégal**

Les demandes relayées au SATD par les conseillers Hub-IIT sont principalement axées sur le choix d'équipements et d'emballages, ainsi que sur l'amélioration des processus de production. Ce dispositif est une des innovations, mais également une des valeurs ajoutées réelles du projet. La plateforme a été continuellement enrichie de documents validés par un comité de mise en ligne, comprenant des guides pratiques, des listes de fournisseurs, des devis, des comparaisons de technologies, des textes réglementaires et des modèles d'aide à la décision. L'amélioration des processus de fabrication, les avancées technologiques, les innovations et le renforcement du contrôle qualité demeurent des priorités incontournables pour Tech-Dev.

Un exemple de l'apport du SATD au Sénégal a été la collaboration, dans le cadre d'un projet de recherche et développement (R&D) avec une entreprise soutenue par le guichet de chèque-service de l'ADEPME. Cette illustration démontre l'adaptabilité de Tech-Dev au contexte sénégalais et sa capacité à répondre aux besoins spécifiques des MPME au Sénégal, même en dehors du secteur agroalimentaire.

Dans le cadre de cette collaboration, Tech-Dev s'est pleinement engagé à suivre de près les résultats des essais de développement d'une gamme de produits cosmétiques, comprenant notamment des crèmes, des baumes et des laits élaborés à partir de matières premières locales telles que le karité, le neem, le touloucouna, le baobab et le moringa.

L'objectif principal était de garantir la qualité supérieure de ces produits, en adéquation avec les attentes élevées d'une clientèle exigeante. À cette fin, il a été établi une collaboration étroite avec la gérante de l'entreprise, au sein de laquelle l'équipe de Tech-Dev et des référents du Hub fournissent des conseils avisés visant à améliorer les résultats obtenus.

### **Mme. Lorentine MENADJI – Transformatrice (Tchad)**

Madame MENADJI, fonctionnaire au départ, est arrivée dans le domaine de la transformation agroalimentaire à la suite d'une formation qu'elle a suivie au Cameroun (« *quand j'ai vu l'opportunité de cette formation, je me suis immédiatement intéressée et mon mari m'a soutenue. Ce soutien a été très important dans la réussite de mes activités par la suite* »). Elle a assez rapidement démarré son activité sur deux volets : la transformation agroalimentaire avec l'unité « Ma Perle » (oléagineux, et céréales) et la formation avec le Centre Intégré de Transformation et de Valorisation de la Transformation Agroalimentaire. L'unité de transformation avait de la peine à décoller jusqu'à sa rencontre avec le Hub-IIT. Elle a été invitée à la cérémonie de lancement du projet et a été par la suite contactée par le chef de projet.

Les changements se sont alors enchainés : déplacement de la production de la famille vers un lieu dédié, diversification des produits, amélioration de l'emballage, de la qualité et de la présentation des produits (« *un produit mal présenté n'a aucune valeur sur le marché* »), développement de la capacité de production grâce au prêt d'honneur.

Mme MENADJI, qui a une bonne expérience avec les projets de développement, estime que la particularité et l'avantage comparatif du HUB-IIT résident dans « *la proximité la qualité des conseils donnés par Faouzi et Herman, qui sont d'accès faciles et apportent toujours des solutions pile-poil aux problèmes posés, sans parler de la proximité et de la complicité entre nous* ».

Aujourd'hui, elle arrive à gérer directement ses commandes d'emballages, la réalisation de ses étiquettes et ses relations avec son équipementier sans difficultés. Elle a pu recruter une équipe pour chacune des deux unités qu'elle a tenu à séparer géographiquement, sur les conseils du référent.

Mme. MENADJI aimerait cependant que le Hub se dote d'un centre de ressources et qu'il octroie des prêts d'honneurs groupés<sup>3</sup> pour faciliter la collaboration entre les transformatrices.

### **Mme OUEDRAOGO Pascaline – Attiéké de l'Avenir (Burkina Faso)**

Intervient dans la production d'Attiéké (7 tonnes par mois). Elle emploie 45 permanents dont 35 femmes sur ses 2 sites de transformation (domicile + usine).

Dans le cadre de l'accompagnement du Hub-IIT, elle a bénéficié de différentes formations (gestion d'entreprise, hygiène, marketing), de conseils réguliers du référent, ainsi que d'un accompagnement spécifique qui lui a permis d'élaborer des dossiers de demande de crédit auprès de Coris Bank qui ont abouti à l'octroi de deux crédits de 32.000.000 FCFA et de 150.000.000 FCFA.

Aujourd'hui, sur la recommandation du référent, elle tient régulièrement sa comptabilité et a recruté une ressource permanente pour cela.

*"J'aurais accepté très volontiers de payer les services du Hub-IIT car je mesure à quel point ça m'a été utile".*

---

<sup>3</sup> Mme MENADJI fait ici allusion à la possibilité pour le prêt d'honneur de financer des projets collectifs portés par plusieurs femmes regroupées dans le cadre de projets communs.

## **ANNEXES**

---

**Annexe 1 : Rapport Sénégal**

**Annexe 2 : Rapport Mali**

**Annexe 3 : Rapport Tchad**

**Annexe 4 : Rapport Burkina Faso**