



Nom du projet: ANFANNI

Numéro du projet: 0440

Période couverte par le rapport: 2024-2026

Auteur: Marius ANATO, Renaud ITOO, Maxime BRIGE

Table des matières

Fiche de synthèse du projet.....	3
Fiche d'avancement du projet	3
Examen stratégique et perspectives	5
Aperçu des progrès réalisés au cours de la période considérée.....	7
Principales implications en matière de pilotage pour la prochaine période d'intervention	10
9 Introduction.....	13
9.1 Brève description du projet et de sa stratégie d'intervention	14
9.2 Mise à jour de l'analyse des parties prenantes	14
9.3 Évolution du contexte (en particulier les risques et opportunités politiques).....	16
9.4 Lien stratégique avec les résultats de la stratégie de coopération	16
9.5 Parties prenantes et acteurs du système – Consortium / Collaboration	17
10 Progrès accomplis vers la réalisation des objectifs	17
11 Thèmes transversaux et thèmes stratégiques.....	34
11.1 Égalité des sexes et équité sociale	34
11.2 Sensibilité aux conflits	35
11.3 Plaidoyer	36
11.4 Apprentissage et innovation.....	37
11.5 Réponse humanitaire et lien	38
11.6 Engagement urbain	39
11.7 Transformation numérique.....	40
11.8 Changement climatique	41
12 Partenaires, renforcement des capacités et réseaux	42
12.1 Partenariats stratégiques.....	45
12.2 Renforcement des capacités des partenaires	46
12.3 Réseaux et alliances.....	48
13 Planification de la prochaine période	49
14 Gestion de projet	51
14.1 Gestion financière.....	51
14.2 Commentaires sur les écarts budgétaires et perspectives pour la période suivante....	51
14.3 Prévention de la corruption et SEAH	52
14.4 Ressources humaines	52
14.5 Suivi, évaluation et apprentissage	53
14.6 Communication et visibilité	55
15 Leçons apprises et conclusions (1/2 page)	55
15.1 Bonnes pratiques et innovations, obstacles et difficultés.....	56
15.2 Conclusions des examens et des autoévaluations.....	57
16 Annexes	57
Liste des abréviations.....	58
Cadre logique.....	59
Tableau de suivi des indicateurs	60
État financier	61
Liste des événements et missions.....	62

GUIDE

Ce modèle de rapport est basé sur le format **de rapport de projet de la DDC** et adapté aux projets d'Helvetas. Il fournit des indications claires, concises et directives pour chaque section afin de garantir des rapports de haute qualité et cohérents pour tous les projets.

Le texte surligné en jaune représente des indications et des instructions. Ces indications doivent être suivies lors de la rédaction du rapport et supprimées avant la soumission de la version finale.

Chaque section comprend une limite indicative de pages afin de garantir que **le rapport global ne dépasse pas 20 pages (police de taille 10,5)**, à l'exclusion de la fiche de synthèse du projet, de la fiche d'avancement du projet et des annexes. Veuillez respecter ces limites afin de garantir la lisibilité du rapport et de répondre aux attentes des donateurs.

L'utilisation de l'aide à la rédaction CoPilot AI est autorisée pour la rédaction et le perfectionnement linguistique, conformément aux [directives du personnel relatives à l'utilisation de l'IA chez Helvetas](#), à condition que les résultats soient vérifiés pour garantir leur exactitude factuelle et leur confidentialité.

Fiche de synthèse du projet

Remplissez la fiche de synthèse du projet (Excel) fournie dans les fichiers pays dans MSTeams/SharePoint à l'aide des données vérifiées provenant de votre point focal MEAL et de Sangama. Veillez à la cohérence entre les indicateurs, les données financières et le texte descriptif.

Cette fiche est obligatoire pour le rapport annuel et son format ne doit pas être modifié.

Fiche d'avancement du projet

Remplissez la fiche de progression du projet (Excel) fournie dans les fichiers pays dans MSTeams/SharePoint en utilisant les données vérifiées provenant de votre point focal MEL et de Sangama. Veillez à la cohérence entre les indicateurs, les données financières et le texte descriptif.

Cette fiche est obligatoire pour le rapport annuel et son format ne doit pas être modifié.

Examen stratégique et perspectives

Cette section doit permettre aux lecteurs de comprendre d'un seul coup d'œil où en est le projet après l'année de référence :

- Quels progrès ont été réalisés par rapport à l'objectif global ou aux résultats attendus du projet ?
- Quels changements contextuels ou stratégiques majeurs se sont produits ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour l'orientation du projet au cours de la prochaine période ?

Il ne s'agit **PAS** d'une liste de résultats, mais d'une synthèse narrative reliant les preuves, le contexte et l'orientation stratégique.

Cette section doit comporter au maximum deux pages.

Cette section comporte deux sous-titres :

Aperçu des progrès réalisés au cours de la période considérée.

- Résumez les performances globales du projet au cours de l'année considérée : mettez en évidence deux ou trois résultats ou changements majeurs obtenus au niveau des résultats, étayés par des données clés (par exemple, personnes touchées, systèmes améliorés, changements de politique).
- Indiquez si la mise en œuvre et les résultats sont en bonne voie par rapport au plan d'opération annuel ou aux objectifs de phase.
- Mentionnez brièvement les facteurs contextuels qui ont influencé les performances (par exemple, réformes politiques, crises, opportunités).
- Utilisez des preuves concrètes et **évitez de répéter les détails des activités déjà couverts dans les sections suivantes.**

Principales implications pour la prochaine période d'intervention

- Identifiez ce que les résultats signifient pour l'orientation stratégique du projet : quelles approches s'avèrent efficaces, lesquelles doivent être ajustées et quelles nouvelles opportunités ou risques sont apparus.
- Mentionnez les décisions ou les adaptations prévues pour l'année suivante, telles que la mise à l'échelle d'un modèle réussi, le renforcement des systèmes partenaires ou l'adaptation aux changements politiques ou commerciaux.
- Adoptez un ton prospectif et analytique plutôt que descriptif.

Utilisez AI Copilot pour affiner le texte

AI Copilot peut être utilisé pour affiner le rapport. Voici comment procéder :

- Rédigez le contenu du rapport
- Accédez à Copilot (<https://m365.cloud.microsoft/>) à l'aide de votre compte Helvetas.

⚠ L'utilisation de ChatGPT n'est pas autorisée car il s'agit d'informations confidentielles !

- Rédigez la demande :
Veuillez affiner cette section de deux pages intitulée « Strategic Review and Outlook » (Examen stratégique et perspectives) afin de la rendre plus claire, plus concise et axée sur la pertinence du contexte et les résultats tangibles, tout en conservant tous les exemples et toutes les données.
- **Vérifiez les résultats pour vous assurer qu'ils sont exacts et corrects.**

Aperçu des progrès réalisés au cours de la période considérée

Au cours de l'année, le projet **ANFANNI-Dèyiè** a consolidé son rôle de catalyseur du développement économique local dans six communes de l'Atacora et de la Donga. Trois avancées majeures structurent les progrès observés :

1.1. Un renforcement remarquable de l'écosystème entrepreneurial local

Le projet a réussi à institutionnaliser un cadre de concertation multi-acteurs dans chacune des communes, réunissant ULPE, IMF, ATDA, services déconcentrés, organisations professionnelles, Structures d'Appui aux Entrepreneurs (SAE) et entrepreneurs.

Ces concertations ont permis de :

- cartographier l'écosystème entrepreneurial par chaîne de valeur,
- impliquer les parties prenantes dans l'identification des besoins,
- co-construire les contenus des dialogues d'affaires et les priorités locales,-
- renforcer l'appropriation des processus par les communes.

Cette dynamique témoigne d'un ancrage local plus solide, condition clé pour la durabilité.

1.2. Une dynamique entrepreneuriale renforcée via les Compétitions Communales de Plans d'Affaires

L'organisation des Compétitions Communales de Plans d'Affaires (CPA) a constitué un levier majeur d'engagement et de montée en compétence des micro-entrepreneurs :

- **164 microentrepreneurs sensibilisés,**
- **83 participants effectifs** aux sessions,
- **36 présélectionnés,**
- **18 lauréats primés** au terme de processus transparents et compétitifs.

Les coaches (M&N Expertise, ERAD) ont témoigné dans leur rapport des progrès significatifs sur la qualité de structuration des dossiers et de présentation des pitch au cours des accompagnements et séances qu'ils ont animé dans chaque localité. Ainsi leur appui a joué un rôle décisif dans la préparation technique, la révision des plans d'affaires et la consolidation des compétences.

Cette initiative a renforcé la qualité des projets économiques, stimulé l'innovation et encouragé l'investissement. Elle a toutefois révélé les limites du coaching dans certaines zones isolées, où l'offre n'existait que durant le projet. Cela a conduit le programme à rechercher des solutions durables pour structurer une offre de coaching pérenne.

1.3. Une structuration plus rigoureuse du financement des champions

L'année marque un tournant avec la mise en œuvre d'un mécanisme de cofinancement structuré et le lancement d'un appel à candidature fondé sur :

- des niveaux d'accompagnement gradués (stabilisation, transition, régénération) ;
- un partage clair des risques entre Helvetas, entrepreneurs et IMF ;
- des audits qualité, hygiène, agroécologie ;
- la traçabilité via un tableau de bord numérique.

Parallèlement, l'analyse qualitative de plus de **40 plans d'affaires de champions** a révélé un potentiel entrepreneurial élevé, mais une hétérogénéité marquée du niveau de maturité et un besoin de continuer à renforcer la cohérence financière des projets, notamment sur les BFR, projections de CA, amortissements, modèles de coûts.

Le travail diagnostique et restitution des analyses aux entrepreneurs avec un accompagnement continue des coachs des SAE, constitue une base technique essentielle pour sécuriser les investissements à venir.

1.4. Des avancées clés sur l'inclusion financière et les produits adaptés

Deux ateliers départementaux ont réuni IMF, SFD, ATDA, MAEP, fournisseur de matériels agricoles (SoNaMA), ULPE et entrepreneurs pour :

- clarifier les conditions d'éligibilité aux crédits,
- renforcer la compréhension des produits financiers existants,
- identifier les besoins d'adaptation des services.

L'analyse stratégique de ces rencontres démontre également :

- un manque d'intégration par les IMF des cycles économiques des métiers agro (durée d'amortissement des investissements agricoles),
- une faible connaissance des critères de **résilience climatique**,
- un besoin fort d'intermédiaire entre l'IMF et l'entrepreneur pour améliorer la communication et la confiance mutuelle.
- le besoin de développer de nouveaux produits (ex. Fonds d'investissements, crédit participatif islamique...)

Cette base analytique marque un **changement systémique** dans la relation entrepreneurs–IMF.

1.5. Un diagnostic rigoureux des foires pour améliorer l'accès au marché

Les deux rapports communaux montrent une économie de foire :

- insuffisamment préparée,
- peu attractive,
- avec une concurrence non régulée,
- et une faible mobilisation du public.

Ce travail de réflexion a permis de définir **7 leviers d'amélioration structurée**, de la scénographie à la communication, en passant par les animations et le coaching commercial.

Ces analyses ouvrent la voie à une **professionnalisation réelle de l'économie événementielle locale**.

1.6. Alignement global avec le plan opérationnel annuel

L'année a été globalement alignée avec les objectifs du plan opérationnel et a permis d'opérer une transition réelle vers une logique DSM, conformément à l'orientation stratégique du programme ANFANNI-Dèyè.

Les principales activités prévues — cadres de concertation communaux, dialogues d'affaires, ateliers financiers, compétitions communales de plans d'affaires, diagnostic des foires et mise en place du mécanisme de cofinancement — ont été réalisées conformément au calendrier.

Cet alignement traduit trois évolutions majeures :

- Institutionnalisation progressive des fonctions de coordination locales, notamment via les ULPE et les C/Sec, les municipalités ont renforcé leur rôle d'organisation des dialogues, de régulation locale des acteurs et de circulation d'information — un élément clé pour la pérennité des interventions.

- Mobilisation d'un écosystème plus large et plus cohérent : les acteurs financiers, techniques, éducatifs et institutionnels ont été intégrés dans les processus de planification et de décision. L'année a ainsi vu la mise en place d'un véritable "système d'acteurs" autour de l'entrepreneuriat rural, renforçant les liens entre communes, coachs, IMF, ATDA, DDAEP, LTP et entrepreneurs.
- Réduction progressive de la logique de projet traditionnelle, avec la diminution des incitations financières, la montée en qualité plutôt qu'en quantité, et l'émergence de prestataires de services (coachs) dans une logique de marché. Cette transformation montre que le projet a respecté son plan d'opération en termes d'activités et de changement de paradigme.

Malgré les défis liés à la résistance au changement d'approche (en externe mais aussi en interne même au niveau des collègues des projet), parfois une certaine compétition entre projets de promotion de l'entrepreneuriat (plusieurs projets développent des approches subventionnées dans les mêmes zones où nous intervenons) et une durée très courte pour la mise en œuvre d'une approche DSM, le projet reste largement en bonne voie pour atteindre les objectifs de la phase.

1.7. Facteurs contextuels ayant influencé la performance

La performance du projet a été influencée par une combinaison de facteurs **internes**, **externes** et **systémiques**, tels qu'identifiés dans les diagnostics territoriaux et renforcés par l'analyse DSM.

Contexte local & système de marché

- **Faible volonté à payer les services d'appui** et attentes persistantes d'incitations financières dans certaines zones, reflétant la transition encore incomplète d'une logique d'aide vers une logique de marché. Cette dynamique a limité l'engagement dans certaines communes où d'autres projets intervenaient à travers une approche plus classique orientée subvention.
- **Marchés locaux mal structurés**, notamment pour les produits agroécologiques, qui n'offrent une véritable plus-value que vendus à Cotonou ou autres grandes villes. La concurrence souvent informelle et des prix peu régulés, affectent aussi la capacité des entrepreneurs à planifier leur croissance.
- **Motivation et disponibilité des entrepreneurs** entraînant des difficultés de mobilisation des entrepreneurs (récoltes, travaux agricoles), ce qui a notamment réduit la participation aux activités de sensibilisation aux formations et compétitions de plans d'affaires. L'ajustement de l'offre de formation des SAE s'est imposé face aux limites observées dans certaines zones et la disponibilité des entrepreneurs sur une période de 5 à 7 jours consécutifs. Une séance de concertation avec les SAE a permis d'harmoniser les outils, de renforcer les critères de sélection des entrepreneurs de la 2^{ème} cohorte et d'améliorer la cohérence de contenus de formation et de coaching pour proposer des contenus pertinents de formation continue. Cette révision vise désormais à structurer une offre durable, mieux adaptée aux besoins métiers et intégrée aux réalités de systèmes de marchés locaux.

Mise en œuvre du projet

- **Limites du coaching dans certaines zones isolées**, où l'offre n'existait que durant les périodes contractuelles. Ce constat a mis en évidence la nécessité de structurer une offre de coaching durable, au-delà de la durée des contrats projet et en cohérence avec la vision DSM qui promeut des prestataires de service fonctionnant sur un modèle économique autonome.
- **Durée du projet relativement courte** pour une transformation DSM en profondeur, ce qui a nécessité des arbitrages rapides et limite la capacité à analyser en amont certains marchés (volaille, soja, apiculture, approvisionnement en fruits à jus, semences, intrants...)
- **Complexité croissante des plans d'affaires**, avec des incohérences financières importantes identifiées chez de nombreux champions. Cette faiblesse structurelle a exigé un renforcement du coaching financier et la mise en place d'un mécanisme de cofinancement très encadré, pour éviter les risques d'échec après décaissement.

Facteurs institutionnels et politiques

- **Multiplication des projets de promotion de l'entrepreneuriat** dans les mêmes communes, créant de la concurrence entre dispositifs, brouillant les messages et renforçant les attentes d'incitations financières des bénéficiaires – un défi qui nécessite un effort de communication et de synergie.
- **Coordination inter-institutions encore insuffisante** (communes, C/Sec, ATDA, DDAEP, IMF, SAE), même si des progrès significatifs ont été réalisés grâce aux dialogues d'affaires et le cadre de synergie des PTF de l'Atacora.

En résumé, l'année a été alignée sur les objectifs, marquée par un réel passage à la logique DSM : co-construction, coordination locale, implication d'un large réseau d'acteurs, réduction des incitations, montée en qualité et structuration des services (coaching, finance, marché).

Mais cette performance a été influencée par :

- des contraintes structurelles du marché (faible structuration, faible volonté à payer, concurrence informelle) ;
- des contraintes opérationnelles (motivation des entrepreneurs, limites du coaching, durée courte du projet) ;
- des contraintes institutionnelles (multiplicité des projets, coordination variable).

Ces facteurs fournissent un cadre analytique fort pour orienter la planification 2026.

Principales implications en matière de pilotage pour la prochaine période d'intervention

L'analyse des résultats, conjuguée aux enseignements du diagnostic DSM, met en évidence plusieurs implications stratégiques majeures pour le pilotage du projet au cours de la prochaine période.

1 Nécessité d'un accompagnement technique renforcé avant décaissement

Le diagnostic des champions montre :

- une maturité économique encore fragile pour une majorité d'entre eux ;
- des incohérences financières nombreuses dans les plans ;
- une faible capacité à justifier les fonds de roulement, amortissements ou projections.

Avant l'accès au cofinancement, il faudra mettre en place une phase d'appui intensif incluant :

- révision complète des plans d'affaires avec les coachs et les IMF,
- standardisation des modèles financiers,
- sensibilisation aux normes comptables basiques,
- renforcement du positionnement marché.

2 Limites observées dans certaines zones

Dans certaines zones, le coaching était trop dépendant des ressources projet, ainsi que la nécessité d'harmoniser les outils entre SAE, imposent un recalibrage de l'offre de coaching.

Déployer une stratégie de structuration durable des prestataires de services (coachs), incluant :

- une professionnalisation accrue (l'expérimentation de modèles économiques permettant une rémunération au résultat, en cohérence avec l'approche DSM).
- une offre de services plus adaptée aux besoins et aux ressources des entrepreneurs,
- une harmonisation des outils (sélection, diagnostic, suivi),

3 Refonte de la relation entrepreneurs – IMF : vers de nouveaux modèles financiers

Les ateliers de concertation municipaux soulignent un besoin systémique d'adaptation :

- outils d'analyse financière métier-spécifiques,
- intégration des risques climatiques et sécuritaires, mais aussi la prise en compte de la durabilité dans le financement des plans d'affaires.
- Evolution des produits financiers, alignés avec la saisonnalité, crédit participatif islamique, warantage et crédits étalés. Possibilité d'explorer d'autres sources de financement, comme le financement participatif, les fonds d'investissements, investisseurs providentiels.

Le projet devra s'orienter vers la **co-crédation de produits financiers pilotes** avec 1–2 IMF volontaires. Ceci représente une opportunité forte de changement structurel.

4 Sécuriser le mécanisme de cofinancement grâce à un pilotage renforcé par la donnée

Le mécanisme de cofinancement exige des contrôles rigoureux, avec des décaissements par tranches conditionnés à des preuves d'apport, des audits et des visites terrain conjointes. Au vu des lacunes financières identifiées dans les plans d'affaires, la gouvernance du dispositif devra être renforcée.

Développer un système de suivi numérique renforcé (Power BI), standardiser les check-lists de conformité et systématiser les validations croisées (coach + IMF + Helvetas), afin de réduire les risques d'erreurs et de garantir la bonne utilisation des fonds.

5 Mettre à l'échelle les dialogues d'affaires et en transférer progressivement la gouvernance

Les dialogues d'affaires du projet ANFANNI–DÈYIÉ ont pour objectif de connecter les MPME rurales de l'Atacora et de la Donga aux services essentiels du marché : financement, intrants, certification, mise en réseau et accompagnement.

En 2025, onze séances ont réuni en moyenne 30 entrepreneurs, avec une forte mobilisation sur les thématiques en ligne (certification SPG, visibilité numérique). La méthodologie repose sur une animation recentrée sur les acteurs privés et parapublics – CCIB, IMF/SFD, ATDA/DDAEP, réseaux d'entrepreneurs – faute de disponibilité des communes.

Cette activité a amélioré l'appariement entre besoins et services, renforcé la confiance et structuré des espaces réguliers d'échange. Un Mécanisme Local de Gouvernance du Marché est proposé pour pérenniser cette dynamique.

6 Professionnaliser l'accès au marché : créer un vivier d'entrepreneurs "événementiels"

Le diagnostic des foires recommande de sélectionner les entrepreneurs dont le modèle se prête réellement aux ventes événementielles ; d'instaurer un système de rotation, surbooking maîtrisé ; d'intégrer la scénographie, le branding, le pitch et les démonstrations et d'harmoniser le calendrier avec les communes.

Il s'agira de créer un vivier spécialisé d'entrepreneurs des foires, avec un accompagnement marketing dédié. La contrepartie de cet appui sera la promotion des produits et pratiques agroécologiques et la diffusion des messages clés.

7 Consolider la logique DSM dans la stratégie d'ensemble

La transition vers le DSM nécessite :

- une réduction des incitations financières,
- une montée en qualité (vs. quantité),
- la participation active des entrepreneurs aux décisions,
- la co-construction des services (formation, finance, marché).

Renforcer l'appropriation locale, stabiliser les fonctions de support (coachs, communes, IMF), et intégrer de façon systématique les apprentissages dans la conception des outils et processus.

8 Anticipation de nouveaux risques

Plusieurs risques apparaissent :

- fragilité financière persistante de nombreux entrepreneurs pour mobiliser des crédits auprès des IMF ;
- capacité variable de coaching (ruptures de présence des coachs observée durant la période entre l'accompagnement des deux cohortes) ;
- saturation des foires si l'offre n'est pas régulée ;
- complexité technique de l'ingénierie financière climat et métier ;
- aléas saisonniers et disponibilité des entrepreneurs.

L'année écoulée a permis de poser les fondations structurelles de l'écosystème entrepreneurial local. La prochaine période devra être celle de la :

- **maturation technique** des champions,
- **co-conception des produits financiers adaptatifs**,
- **professionnalisation de l'accès au marché**,
- **mise à l'échelle de la gouvernance locale**,
- **sécurisation du financement** par la qualité des plans et le suivi.

Le projet entre désormais dans une phase où **l'impact systémique est à portée**, à condition de renforcer la qualité des dispositifs et de consolider les capacités des acteurs.

9 Introduction

Cette section fournit le contexte permettant de comprendre la pertinence, le positionnement et l'environnement opérationnel du projet. Elle doit montrer comment le projet contribue aux résultats stratégiques d'Helvetas et répond au contexte actuel, sans répéter les informations contenues dans le document de projet.

Cette section comporte cinq sous-titres et le texte complet doit compter **au maximum deux pages**.

Brève description du projet et de sa stratégie d'intervention

- Résumez l'objectif du projet, les groupes cibles et la logique d'intervention fondamentale : quels changements il vise à réaliser et comment.
- Expliquez comment le projet contribue aux résultats de la stratégie d'Helvetas et du programme national, en précisant les priorités stratégiques ou les domaines thématiques qu'il fait progresser (par exemple, compétences et revenus, voix et inclusion, eau et climat).
- Décrivez les liens ou synergies clés avec d'autres initiatives d'Helvetas ou de partenaires dans le pays ou la région, telles que les plateformes d'apprentissage partagées, les interventions complémentaires ou les efforts conjoints de plaidoyer.
- Rédigez cette section de manière concise et analytique ; évitez de répéter les informations générales ou initiales déjà couvertes dans les documents du projet.

Mise à jour de l'analyse des parties prenantes et de l'évaluation des risques

- Décrivez tout changement significatif concernant les principales parties prenantes ou les principaux partenaires (par exemple, les organismes gouvernementaux, la société civile, le secteur privé).
- Notez les risques émergents ou les changements dans les relations avec les parties prenantes qui affectent la mise en œuvre du projet.

Évolution du contexte

1. Résumez les principaux développements dans le contexte politique, économique, environnemental ou social qui ont influencé la mise en œuvre.
2. Expliquez en quoi ces changements contextuels sont liés à la pertinence et à l'efficacité du projet.

Lien stratégique avec les résultats de la stratégie de coopération (≈ ½ page)

- Montrez en quoi le travail du projet contribue aux indicateurs de performance nationaux ou ceux d'Helvetas.
- Utilisez des phrases courtes et factuelles, accompagnées de preuves ou d'exemples clairs.

9.1 Brève description du projet et de sa stratégie d'intervention

ANFANNI--Dèyiè vise à renforcer durablement l'écosystème entrepreneurial rural dans six communes de l'Atacora et de la Donga, en accompagnant 500 entrepreneurs (50 « champions », 450 microentrepreneurs) et en connectant 3 lycées techniques aux entreprises pour l'insertion des jeunes. Le projet cible quatre métiers prioritaires : aviculture, apiculture, maraîchage, transformation agroalimentaire (fruits, légumes, soja) — avec une logique de professionnalisation, d'accès au financement et d'accès au marché fondée sur l'approche – Développement des Systèmes de Marché.

Le projet s'éloigne d'une logique de subvention pour stimuler l'offre locale de services aux entreprises, structurer des fonctions de support (coachs, ULPE, LTP, DDAEP, IMF), améliorer les règles et pratiques (dialogues d'affaires, certification sanitaire, contrats d'apprentissage), et renforcer les interactions fournisseur-producteurs–transformateurs–acheteurs. Cette transformation se matérialise par des cadres de concertation communaux, des compétitions de plans d'affaires, des ateliers financiers avec IMF et SFD, ainsi qu'un mécanisme de cofinancement gradué et conditionné des plans d'investissement des champions.

Le projet contribue directement aux priorités d'Helvetas Bénin et aux politiques nationales via :

- La montée en compétences des entreprises partenaires, anciens bénéficiaires des programmes financés par l'Union Européenne (gestion, ITK, agroécologie), formalisation, bancarisation et adoption d'outils de gestion (plans d'affaires, comptes d'exploitation).
- Notre approche inclusive des autres projets d'appui à l'entrepreneuriat (participation et organisation de séances mensuelles de coordination des projets), mais aussi auprès de la gouvernance locale (ULPE, C/Sec), les dialogues d'affaires multi-acteurs bi-mensuels (IMF, ATDA, DDAEP, entreprises), le plaidoyer pour l'allègement des coûts de certification (AMM) au bénéfice des petites unités et l'appui au processus de décentralisation de la certification (rôle accru DDAEP), participent aussi à l'atteinte des objectifs globaux d'Helvetas.
- L'intégration de pratiques agroécologiques dans les techniques de production et de gestion des entreprises, mais aussi l'intégration des paramètres de durabilité dans les plans d'affaires des entrepreneurs, ainsi que la montée en puissance des réseaux (RACOLOS) œuvrent pour renforcer la demande de produits sains.

Synergies clés. Le projet s'articule avec :

- La plateforme DSM Bénin et la plateforme de synergie des projets de promotion de l'entrepreneuriat au niveau national et au niveau départemental (partage d'outils et capitalisation)
- Les ONG et projets partenaires (SNV-EJASA, Iles de Paix, Benibiz/Technoserve, Swisscontact) pour plaidoyer, coaching et visibilité marché (Journées thématiques, foires).
- Les LTP/LTA (contrats d'apprentissage, modules courts co-construits),
- Les SAE/IMF/Fournisseurs (co-conception de produits adaptés, nouvelle offre de services aux entreprises, accompagnement combiné SAE-IMF-Fournisseur),

9.2 Mise à jour de l'analyse des parties prenantes

Au cours de l'année, plusieurs évolutions significatives ont été observées dans l'écosystème territorial du projet. Les communes, ULPE et C/Cec consolident progressivement leur rôle d'animateurs des dialogues d'affaires et de relais administratifs entre entrepreneurs, DDAEP et ATDA. Leur implication plus régulière dans la planification, la mobilisation et la circulation d'information contribue à installer des mécanismes de coordination locaux.

Les IMF/SFD, de leur côté, manifestent un intérêt croissant pour adapter leurs produits aux réalités des métiers agricoles, notamment en ce qui concerne la saisonnalité, les besoins de trésorerie et la gestion des risques climatiques. Toutefois, cette ouverture s'accompagne d'une exigence accrue en matière de qualité des plans d'affaires et de cohérence des données financières, condition essentielle pour réduire l'asymétrie d'information et sécuriser le crédit.

Les structures d'appui aux entreprises — en particulier les cabinets et agences de conseil et les Centres de Formation Professionnelle — poursuivent leur transition vers une offre de services plus professionnalisée, moins dépendante des projets et davantage guidée par la demande réelle des entrepreneurs. On note une montée en qualité des prestations (coaching, gestion, agroécologie, marketing) mais encore hétérogène selon les zones et la maturité des prestataires.

Les LTP/LTA renforcent leur rôle dans le transfert de compétences et l'insertion des jeunes, à travers la signature de contrats de partenariat avec les entreprises championnes et l'alignement progressif des contenus pédagogiques et des modalités d'évaluation sur les besoins des métiers agroécologiques. Cette dynamique ouvre la voie à une intégration structurelle de l'agroécologie dans les curricula.

Les ULPE, identifiées comme acteurs clés de proximité pour l'appui à l'entrepreneuriat local, ne disposent toutefois pas encore des moyens financiers et logistiques leur permettant d'assurer pleinement leur mandat. Leur montée en puissance nécessitera un accompagnement ciblé et une clarification du modèle économique associé à leurs fonctions.

Enfin, les réseaux d'entrepreneurs, et particulièrement RACOLos, jouent un rôle croissant de plaidoyer et de valorisation des produits agroécologiques. Leur engagement dans les actions de sensibilisation contribue à la reconnaissance des normes de qualité et à la structuration d'un marché local de la consommation saine.

Risques opérationnels actualisés

3 risques majeurs ressortent et appellent un pilotage renforcé :

- **Qualité inégale et incohérences persistantes dans les plans d'affaires des entrepreneurs.** Des écarts significatifs sont observés dans la maîtrise des notions de fonds de roulement, d'amortissements, de marges et de projections de chiffre d'affaires.
 - Impact : risque sur la viabilité des projets, exposition du mécanisme de cofinancement, réticence des IMF.
 - Mesures à prévoir : standardisation des outils financiers, renforcement du coaching technique et financier, validation croisée coach-IMF-Helvetas.
- **Offre de coaching intermittente, variable selon les zones.** Certaines communes restent dépendantes des contrats projet pour bénéficier de services d'accompagnement.
 - Impact : difficulté à installer une offre durable de services marchands, rupture dans la continuité des parcours.
 - Mesures à prévoir : harmonisation des outils, structuration d'une communauté de pratiques des coaches, construction d'un modèle économique viable pour les SAE.
- **Concurrence entre projets d'entrepreneuriat et effets d'incitations contradictoires.** La coexistence d'approches fortement subventionnées dans les mêmes zones crée des attentes d'appui direct et une faible volonté à payer les services.
 - Impact : affaiblissement de la cohérence du message DSM, démobilisation partielle de certains entrepreneurs.
 - Mesures à prévoir : communication renforcée, coordination inter-projets, clarification des bénéfices d'une approche basée sur la qualité des services plutôt que sur l'incitation financière.

Synthèse renforcée

L'ensemble de ces éléments confirme que le système évolue favorablement vers davantage de structuration, d'harmonisation et de professionnalisation. Toutefois, la pérennité des fonctions clés (coaching, financement, certification, insertion professionnelle) dépendra de la capacité collective à :

- renforcer la cohérence des outils et des parcours,
- sécuriser le financement via des plans d'affaires fiables,
- stabiliser les rôles institutionnels (communes, ULPE, DDAEP, LTA),
- limiter les distorsions induites par les approches d'implémentation directe.

La période à venir devra donc combiner pilotage stratégique, soutien ciblé aux prestataires, et institutionnalisation progressive des mécanismes clés du système de marché

9.3 Évolution du contexte (en particulier les risques et opportunités politiques)

La période électorale a mis un frein à la poursuite des réformes de décentralisation et réduit le rôle des communes et des services déconcentrés (DDAEP) dans la centralisation des décisions (demandes de certification et l'animation économique locale) ; Cependant nous pouvons noter que à la suite de notre plaidoyer, le MAEP a pris un arrêté facilitant la réduction des coûts liés à l'AMM pour 2025. Ceci a eu pour effet d'améliorer temporairement l'environnement d'affaires des TPE agroalimentaires. Mais pas de certitudes concernant la continuité de cet appui pour l'année 2026.

L'accès au crédit encore sélectif représente un défi majeur à la croissance des entreprises : les IMF demandent des dossiers mieux outillés et des produits plus adaptés (calendrier cultural, garanties, risque climatique). Les ateliers inter-acteurs ont confirmé la pertinence d'une ingénierie financière climat & métier, et l'exploration de crédits participatifs.

Les mobilisations sont saisonnalisées (périodes de récolte) et l'économie de foire souffre d'un manque de professionnalisation (stands, communication, régulation de l'offre). D'où la nécessité de spécialiser un vivier d'entrepreneurs événementiels et d'outiller l'expérience visiteur/acheteur pour en faire un canal de vente crédible

Ces évolutions confortent la stratégie de cofinancement conditionné : l'impact repose désormais sur la qualité des services, la coordination locale et la rigueur financière, plus que sur la seule intensité d'activités.

9.4 Lien stratégique avec les résultats de la stratégie de coopération

Résultat "Compétences et revenus" : 188 microentrepreneurs et 50 champions formés (gestion, ITK, agroécologie), participation élevée (84–97 %), formalisation en hausse (champions : 84 %) ; 130 comptes bancaires ouverts et 231 plans d'affaires finalisés.

→ *Indicateurs de performance : formation, formalisation, accès au financement, revenus/emplois (suivi projet).*

Résultat "Voix et inclusion / Gouvernance locale" : Dialogues d'affaires institutionnalisés dans 6 communes, clarification des rôles des ULPE et des C/Sec et montée en puissance de la DDAEP (point focal AMM).

→ *Indicateurs : nombre de dialogues, diversité des acteurs, décisions locales prises, qualité de coordination.*

Résultat “Eau, climat et agroécologie” : Plaidoyer aboutissant à la réduction des coûts de certification, intégration d'exigences agroécologiques dans les parcours de formation et plans d'affaires ; mise en réseau avec RACOLOS.

→ *Indicateurs : entreprises engagées en agroécologie, démarches AMM, accès aux marchés*

Résultat “Apprentissage et systèmes de marché (DSM)” : Bascules de pratiques : baisse des incitations financières, harmonisation des outils (sélection/validation, suivi digital), structuration de prestataires de services (communautés de pratiques coachs), mécanisme de cofinancement à décaissement par tranches.

→ *Indicateurs : nombre de prestataires actifs horsprojet-projet, continuité des dialogues communaux, respect des check-lists de conformité.*

9.5 Parties prenantes et acteurs du système – Consortium / Collaboration

ANFANNI--Dèyiè se distingue par une capacité à organiser les acteurs, qualifier la demande de services et sécuriser l'investissement des MPME agricoles. Sa valeur ajoutée réside moins dans le volume d'activités que dans la qualité des interactions, la structuration des fonctions de support (SAE, coachs, communes, LTP, IMF) et la gestion des risques via des outils, règles et incitations compatibles avec un marché durable. Cette approche, déjà visible dans les cadres communaux, les outils harmonisés et le cofinancement conditionné, positionne le projet comme un levier systémique au service de la stratégie de coopération et des priorités nationales.

10 Progrès accomplis vers la réalisation des objectifs

Cette section présente les progrès accomplis au niveau des résultats, sur la base de données factuelles, en suivant la structure du cadre logique du projet.

Toutes les informations doivent être conformes au cadre logique approuvé.

Si des modifications ou des ajustements ont été apportés au cadre logique (par exemple, aux indicateurs, aux cibles ou aux résultats), ceux-ci doivent être clairement indiqués et justifiés dans cette section.

Pour chaque résultat, créez une sous-section qui comprend :

- La déclaration de résultat (telle qu'elle figure dans le document de projet),
- Les indicateurs et résultats correspondants, et
- Les trois réflexions obligatoires ci-dessous.

La présentation du tableau du cadre logique (par exemple, résultats, réalisations ou indicateurs supplémentaires) peut être ajustée si nécessaire, mais chaque résultat doit inclure l'analyse et les réflexions suivantes.

Analyse des tendances et des écarts des indicateurs les plus significatifs

- Expliquez ce que montrent les données : quels progrès ont été réalisés et quels facteurs les ont influencés.
- Mettez en évidence les principaux facteurs contextuels, opérationnels ou liés au partenariat qui expliquent les performances.
- Quantifiez et expliquez les écarts supérieurs à $\pm 10\%$.

- Faites la distinction entre les fluctuations temporaires et les tendances à plus long terme ou les changements systémiques.
- Utilisez des visuels ou des graphiques simples provenant de PowerBI/des tableaux de bord du projet lorsque cela est utile, mais veillez à ce que l'interprétation reste concise. *(facultatif)*

Résultat - Évaluation générale des progrès et adaptation pour la période suivante

- Fournissez une brève déclaration (4 à 6 phrases) indiquant si les progrès vers le résultat sont en bonne voie.
- Résumez les adaptations ou les décisions prévues pour la prochaine période de rapport (par exemple, changements d'approche, d'orientation des partenaires ou de ressources).
- Concentrez cette section sur le résultat lui-même – ne répétez pas le récit général déjà couvert dans la section 1 (Examen stratégique et perspectives).

Risques et atténuation

- Identifiez 2 à 3 risques clés liés à ce résultat (politique, marché, institutionnel, environnemental, etc.).
- Décrivez comment ces risques ont été surveillés, atténués ou gérés au cours de la période considérée.
- Notez tout risque résiduel ou émergent qui pourrait nécessiter une attention particulière au cours de l'année suivante.
- Renvoyez à la matrice des risques détaillée en annexe pour les mesures de suivi.

Résultat 1

Des jeunes entrepreneurs.es ont renforcé leurs compétences en gestion d'entreprise et en techniques de production et de transformation, et en agroécologie.

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Nombre total de micro-entrepreneurs formés à la gestion d'entreprises et projet de vie	0	175 micro-entrepreneurs, 50 champions et 50 jeunes issus des LTA de Natitingou et de Djougou (1ère cohorte)	50 entrepreneurs champions (26 femmes soit 52%) et 188 micro entrepreneurs (100 femmes soit 53%) recrutés depuis novembre 2024 (première cohorte des bénéficiaires)	450 micro-entrepreneurs, 50 champions et 50 jeunes issus des LTA de Natitingou et de Djougou
Nombre de jeunes formés aux techniques de production ou de transformation avec une orientation agroécologique dont 50% de femmes.	0	Nombre de jeunes formés en gestion d'entreprise, aux techniques de production ou de transformation avec une orientation agroécologique dont 50% de femmes.	En décembre 2024, 37 aviculteurs sur 46 initialement invités (conséquences de l'approche participative) et 32maraichers sur 49 prévus avaient été formées sur les techniques améliorées de maraichage agroécologique. En 2025, 65 micro entrepreneurs ont été formés sur 68 prévus sur les techniques améliorées de transformation agroalimentaires et 24 sur 26 prévus sur les techniques améliorées d'apiculture ainsi que sur les normes et procédure de de certification sanitaire. Soit un total de 158/188 micro entrepreneurs formés en ITK et pratiques agroécologiques Progression de connaissances moyennes en ITK = 54%	450 micro-entrepreneurs et 50 champions formés en gestion d'entreprise, aux techniques de production ou de transformation avec une orientation agroécologique dont 50% de femmes.

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Nombre de jeunes issus des LTA formés à la gestion d'entreprises et projet de vie	0	25 jeunes en stage d'insertion	29 jeunes ont trouvé un stage d'insertion chez 15 entrepreneurs champions, partenaires des LTA	50 jeunes issus des LTA formés à la gestion d'entreprises et projet de vie
Nombre de micro-entrepreneurs ayant développé à minima une des techniques de valorisation/commercialisation de leurs produits	0	200	238 (50 entrepreneurs champion et 188 micros	450 micro-entrepreneurs et 50 champions ayant développé à minima une des techniques de valorisation/commercialisation de leurs produits
Nombre de micro-entrepreneur formé sur la digitalisation, le marketing, la commercialisation, le packaging	0		147 micro entrepreneurs formés sur la digitalisation, le marketing, la commercialisation (M&N), le packaging (ERAD) au cours du premier semestre 2025. Les 50 champions ont eux aussi participé à une formation intégrant la digitalisation, le marketing, la commercialisation (M&N), le packaging (ERAD). Mise en relation avec une association de promotion de la formation digitale 10000 codeurs 50 entrepreneurs ont été sélectionnés à la suite d'un appel à candidature pour être coachés et accompagnés pour développer des outils en packaging/branding	450 micro-entrepreneurs et 50 champions formés sur la digitalisation, le marketing, la commercialisation, le packaging 50 entrepreneurs sont coachés et accompagnés pour développer des outils en packaging/branding

Résultat 2	<i>Les dispositifs des services d'appuis aux MPME et en conseil technique sont renforcés, efficaces et reconnus des entrepreneurs.</i>
-------------------	--

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Nombre de dialogues d'affaires tenus et nombre de micro-entrepreneurs ayant participé à au minimum 2 dialogues d'affaires durant le projet.	0	Mettre en place un cadre structuré et participatif de dialogues d'affaires dans chaque commune. Organiser des dialogues d'affaires réguliers sur les thématiques clés : financement, intrants, certification, foires, digitalisation, mise en réseau. Accroître l'implication des acteurs du marché (IMF/SFD, ATDA/DDAEP, CCIB, réseaux, prestataires privés). Renforcer la capacité des entrepreneurs : plans d'affaires, pitches, visibilité numérique, pratiques commerciales. Améliorer la qualité et l'impact des foires et	Mise en place du dispositif et mobilisation des acteurs Cartographie des acteurs par chaîne de valeur et clarification des rôles. Engagement accru d'IMF/ATDA, CCIB, groupes d'entrepreneurs. Organisation des dialogues d'affaires 11 dialogues d'affaires tenus (présentiel + en ligne). Participation moyenne : ≈30 entrepreneurs/séance. Ateliers sectoriels et renforcement de capacités Organisation d'ateliers sur les produits financiers (Natitingou & Djougou). Implication active des IMF; Relation facilitée entrepreneurs-IMF. Concours communaux de plans d'affaires 164 entrepreneurs sensibilisés ; 83 ayant candidaté. Pré-sélection de 36 finalistes ; 18 lauréats primés (3 par commune).	Institutionnalisation et pérennisation ; - Mettre en opération le Mécanisme Local de Gouvernance du Marché (MLGM) : • Noyau ULPE + CCIB pour coordination, animation thématique tournante par acteurs de marché, comité multi-acteurs trimestriels. - Transfert progressif du leadership ; Confier la gestion des dialogues, ateliers et foires aux acteurs privés, parapublics et organisations professionnelles Extension et montée en puissance des dialogues ; - Consolider une programmation trimestrielle dans toutes les communes. - Renforcer l'édition en ligne pour toucher davantage de participants. - Montée en compétences des entrepreneurs ; Professionnaliser les plans

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
		événements commerciaux Tester une gouvernance locale de l'activité (ULPE, communes, acteurs privés).	Professionnalisation des pitches et plans d'affaires (appui M&N et BeniBiz). Amélioration des foires Diagnostic des foires communales. Identification des dysfonctionnements : faible attractivité, concurrence directe, communication insuffisante.	d'affaires, pitches commerciaux, marketing. Améliorer l'accès au financement via un système de suivi post-ateliers. Modernisation des foires ; stands attractifs, animation continue, B2B ciblés, outils numériques de vente. - Connecter les foires aux autres événements (mois du consommateur local, événements CCIB, etc.). - Autonomisation financière ; Diversifier les sources : sponsoring privé, prestations payantes, contributions volontaires, appuis ponctuels PTF. Capitalisation & suivi ; Mettre en place un système permanent de collecte des données : ventes, participation, satisfaction, connexions B2B.
L'ensemble des 450 micro-entrepreneurs sont suivi alternativement et à minima 1 fois par mois par des CLE tant sur les compétences métiers en	Diagnostic initial achevé pour les entrepreneurs de la cohorte 1 sur les plans ITk et gestion/entreprenariat	Accompagner 175 micro-entrepreneurs, 50 champions et 50 jeunes issus des LTA (1 ^{ère} cohorte) par des coachs tant sur les techniques de production/transformation en agroécologie qu'en développement	Finalisation des diagnostics et des plans d'accompagnement personnalisé (PAP) pour les 50 champions et 189 micro entrepreneurs accompagnées sur les aspects ITK (ERAD), gestion d'entreprises (M&N) Diagnostic agroécologique des 50 entrepreneurs champions (CFL) achevé	500 entrepreneurs coachés dont 450 micro-entrepreneurs et 50 champions Sélection de la 2^{ème} cohorte Assurer un suivi mensuel structuré et complet de la 2^e cohorte (250 micro-entrepreneurs)

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
agroécologie que sur le développement entrepreneurial de leur entreprise sur une durée de 6 mois	Le suivi-coaching post-formation a démarré en décembre 2024 par le diagnostic des entreprises des 200 micros-entrepreneurs	entrepreneurial sur une période de 6 mois	Accompagnement mensuel sur les ITK de production/élevage incluant des pratiques agroécologiques (ERAD ONG) développé au profit de 50 champions et 188 micro entrepreneurs. En moyenne les 50 champions et 188 micro ont intégré 6 outils de gestion d'entreprise. Accompagnement en gestion, marketing digital et packaging a été conduit par le cabinet M&N expertises SARL au profit de ces mêmes entrepreneurs. Accompagnement spécifique en agroécologie au profit des 50 champions conduit par le centre de formation LIWEITARI depuis février 2025, fin prévue en juin 2027. Développement avec le CFL d'une offre de formation professionnalisante de courte durée en agriculture, polytechnique et aux énergies renouvelables à l'attention des professionnels. Une réévaluation du groupe des champions à l'issue des accompagnements a conduit au remplacement de 7 champions par 7 micro-entrepreneurs au regard de leur performances de production, assiduité aux formations et au séances de coaching, et à la tenue des outils de gestion.	- Standardiser des outils simples de suivi - Renforcer les compétences techniques en agroécologie - Développer les compétences entrepreneuriales de base - Premiers pas en marketing digital et packaging. - Renforcer la capacité à formaliser de plans d'investissements. Diversifier l'offre de formation continue et de service aux entreprises – développer des offres payantes à l'attention des entrepreneurs Préparer l'accès aux financements et aux marchés avec l'appui des SAE, ULPE et C/Sec - Sensibiliser les micro-entrepreneur à l'éducation financière, à l'ouverture d'un compte bancaire et aux produits financiers adaptés. - Favoriser leur participation aux dialogues d'affaires (au moins 2 sur le semestre).

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
* 50 jeunes issus des LTA sont en stage chez un Champion	0	Elaborer et signer des accords de coopération avec les LTA Développer et valider les outils de suivi de stage Sélectionner 25 entreprises partenaires des LTA et 25 jeunes diplômés pour les mettre en relation dans le cadre d'un stage d'insertion professionnelle. Elaborer et signer les contrats tripartites Développer et mettre en œuvre un système de coaching des stagiaires sur leurs projets de vie Suivre et évaluer les stagiaires	2 accords de coopération sont signés Les outils de suivi et évaluation des stages ont été validés par les LTA 29 jeunes ont trouvé des stages chez 15 champions 29 stagiaires ont signé des contrats tripartites avec leurs entrepreneurs Les stagiaires ont été coachés 1 fois par mois par les coachs du CFL	50 jeunes issus des LTA ont effectué un stage complet chez un Champion, avec un dispositif de suivi-évaluation opérationnel, des contrats tripartites signés, un accompagnement régulier assuré, et un taux de rétention supérieur à 80 %. Les partenariats avec les entreprises sont consolidés et pérennisés pour accueillir de nouvelles cohortes.

Résultat 3	<i>Les MPME les plus performantes ont accès à un financement et sont appuyées à structurer leur approche/modèle de commercialisation.</i>
-------------------	---

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Nombre de relations nouées selon l'approche de l'agriculture contractuelle	Un mapping des sources de financement a été fait	Faciliter l'accès aux dispositifs de crédits (FNDA, instituts de crédits)	Mapping des produits de financement et des conditions d'accès au crédit achevé ; Étude des besoins des IMF réalisée	Faciliter l'accès aux dispositifs de crédits pour 40 champions sur 50 et pour 500 bénéficiaires du projet

Nombre de micro-entrepreneurs ayant bénéficié d'un service d'accompagnement pour accéder à un financement	0 micro-entrepreneurs appuyés	Co-élaboré 50 plans d'affaires avec les champions et 189 avec les micro-entrepreneurs puis faciliter l'accès à un financement à 25 champions et 50 micro-entrepreneurs	50 plans d'affaires co-élaborés avec les champions ; 181/189 plans d'affaires élaborés ; 22 champions/50 et 40/189 micro-entrepreneurs ont eu accès à un crédit ; Création de comptes par 38/50 champions et 92/189 micro-entrepreneurs	Renforcement des plans d'affaires des 50 champions et appui à l'élaboration des plans d'affaires de la 2^{ème} cohorte de micro-entrepreneurs (250) Poursuite de l'éducation financière des entrepreneurs avec plan d'épargne et aide à la gestion des financements mis en place Accompagnement 40 champions et 100 micro-entrepreneurs à financer leurs plans d'investissement et à honorer leurs échéances de paiement.
Nombre de micro-entrepreneurs ayant bénéficié d'un appui pour une participation à un événement commercial et estimation des bénéfices générés par les ventes	0 micro-entrepreneurs appuyés ; pas de ventes donc pas de bénéfices générés	Appuyé 100 micro-entrepreneurs pour une participation à un événement commercial	20 micro-entrepreneurs ont participé à la foire du consommateurs local et la JISSA (financement directe), mais nous ne disposons pas des chiffres concernant les volumes de vente et les bénéfices. L'appel à candidature pour le co-financement des frais de participation à la foire Nati La Belle a été lancé, mais aucun entrepreneur n'a postulé, illustrant la faible rentabilité de ces activités commerciales.	Poursuite de l'analyse des raisons de la faible attractivité des foires, ateliers d'amélioration avec les acteurs du système et proposition d'action. Les entrepreneurs (au moins 50) qui participent aux événements commerciaux avec suivi des bénéfices générés.
Nombre de micro-entrepreneurs ayant obtenu une formalisation et/ou une certification de leur entreprise/produits	0 MPME formalisées et 0 certifiées (diagnostics débutés en décembre 2024)	Faciliter la formalisation et la certification des MPME	Formalisation : 69 micro-entrepreneurs sur 181 enregistrés au registre de commerce (22 déjà formalisés) ; 42 champions sur 50 formalisés (20 déjà formalisés) ; Formation en certification sanitaire réalisée Participation à des formations en certification sanitaire (AMM) pour 65 micro-transformateurs agroalimentaires et 24 apiculteurs	Formalisation et/ou certification effectives pour 50% des MPME accompagnées. Des défis se présente sur la certification des produits des entreprises accompagnées. Le coût est élevé et peu d'entreprises sont capables de supporter ces coûts tout en gardant une rentabilité économique. Le projet a participé à un plaidoyer à ce sujet.

A minima un outil d'aide à la décision est développé avec les institutions financières	Mapping des sources de financement fait	Étude des besoins des IMF pour renforcer l'accès aux financements	Étude réalisée et outils de financement identifiés	Outil d'aide à la décision opérationnel et utilisé par les IMF
--	---	---	--	--

Résultat 4

Les MPME sont soutenues pour accéder au marché et valoriser leurs productions agroécologiques.

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Nombre de communications sur les différents médias pour faire connaître et valoriser les produits issus de l'agroécologie	0 communication faite	Développer et mettre en œuvre la stratégie de plaidoyer pour reconnaître et mettre en valeur les produits issus de l'agroécologie	Célébration de la Journée mondiale de la biodiversité (mai 2025) : 7 émissions radiophoniques interactives en langues locales dans 8 communes	Organisation régulière de campagnes médiatiques (radio, TV, presse, réseaux sociaux) pour valoriser les produits agroécologiques
Nombre de contacts réalisés pour valoriser les métiers et produits issus de l'agroécologie	1 contact réalisé sur 6 prévus	Développer et mettre en œuvre la stratégie de plaidoyer	Sponsoring de la participation de deux entrepreneurs champions à une foire commerciale (JISSA 2025); promotion de produits locaux 2 séances de sensibilisation sur les métiers de l'agroécologie organisées dans deux LTA, réunissant 50 jeunes apprenants et les équipes pédagogiques des établissements	Multiplication des contacts commerciaux et institutionnels pour faciliter la mise en marché des produits agroécologiques
Une stratégie de plaidoyer est développée	Premières réflexions sur le contenu de la stratégie en cours	Identification des OSC impliquées et étude des blocages	Plaidoyer multi-acteur conduit par la Préfète de l'Atacora auprès du Ministre de l'Agriculture et de l'ABSSA ; résultat : arrêté interministériel réduisant les frais de certification et de contrôle sanitaire	Stratégie de plaidoyer pleinement opérationnelle et institutionnalisée, avec impacts mesurables sur la reconnaissance et la valorisation des produits agroécologiques

Indicateur	Référence (début 2024)	Objectif pour 2025	Réalisation 2025	Objectif de fin de phase (année)
Appui technique de la DDAEP pour accompagner les entrepreneurs dans la certification et centraliser les demandes	Non réalisé	Appui prévu	Appui-conseil apporté aux entrepreneurs ; centralisation des demandes de certification et d'AMM	Processus de certification simplifié et accessible grâce à l'appui technique de la DDAEP

Analyse des tendances et des écarts des indicateurs les plus significatifs et des écarts

Produit 1 : Renforcement des compétences des jeunes entrepreneurs

1. Tendances observées

- Certaines sessions ont enregistré des écarts entre inscrits et participants réels, ces écarts sont dus à l'absence de per diem au début, aux contraintes agricoles saisonnières et à la mise en place progressive de l'approche DSM.
- Cependant, le taux de participation aux formations ITK et gestion d'entreprises est satisfaisant et a tendu à augmenter, malgré l'absence d'incitations financières.
- Les progrès des entrepreneurs en compétences sont satisfaisants dans le domaine de l'acquisition des connaissances techniques (ITK), en gestion d'entreprise et dans l'adoption des outils de gestion.
- L'engagement volontaire est croissant, les taux d'assiduité ont augmenté au fil des sessions, signe d'une meilleure appropriation de l'approche participative et du positionnement non-subventionné.
- Nous avons constaté un leadership émergent, plusieurs champions deviennent mentors, animateurs de sensibilisation ou points d'appui pour les LTA — début d'un système d'agrégation.

Promotion/déclassement : Le groupe des champions a été réévalué après 6 mois d'accompagnement pour effectuer une sélection des entrepreneurs les plus motivés et impliqués, ainsi 7 micro-entrepreneurs ont été promus champions et 6 champions rétrogradés.

→ La mise en place de ce mécanisme a permis de sélectionner les entrepreneurs sur le mérite et la performance réelle.

2. Facteurs explicatifs

- Stratégie participative (sans incitation) initialement déstabilisante mais génératrice de sélection naturelle et d'appropriation.
- Forte mobilisation et formation continue des coachs ERAD et M&N a permis d'observer une amélioration progressive des contenus.
- La modification des incitations et l'installation d'une culture et d'un langage commun lié à une approche systémique a permis de changer les comportements des acteurs.

3. Synthèse

Les données montrent une tendance stable d'amélioration des compétences, une structuration progressive des comportements entrepreneuriaux et une adhésion croissante au modèle DSM, malgré des fluctuations ponctuelles liées à la saisonnalité et au changement d'approche.

Produit 2 : Renforcement des dispositifs d'appui aux MPME

1. Tendances observées

- Supervision technique structurée : diagnostics complets, PAP individualisés, coaching mensuel ITK et gestion pour 50 champions et 188 micros.
- Professionnalisation des PMO : ERAD, M&N et CFL améliorent leurs contenus et adoptent progressivement une posture orientée client.
- Insertion professionnelle structurée : accords LTA, outils de suivi des stages, préparation des champions au tutorat.

- Développement d'une offre de formation continue de courte durée, co-conçus avec les entrepreneurs, dans le domaine agricole : modules professionnalisants CFL et ERAD et dans le domaine de la gestion d'entreprise : modules M&N. Le projet travaille actuellement avec l'agence de communication TIC-Agri sur le développement d'un module de formation sur la communication et le branding.

2. Écarts significatifs

Sensibilisation LTA retardées (2/4 sessions prévues).

- Décalage dû aux longues démarches de contractualisation et à la nécessité d'aligner les contenus avec les réformes en cours de l'EFTP. Difficulté pour les stagiaires de démarrer effectivement leurs périodes de stages chez les champions sans incitation financière.
- Écart temporel lié au calendrier académique et au séquençement prévu.

Accompagnement inégal des CCeC/ATDA : mobilisation intermittente.

- Manque de disponibilité et absence de mandat clair.

3. Facteurs explicatifs

- Approche DSM nécessitant un temps d'inception prolongé (alignement acteurs, outils, process).
- Hétérogénéité au démarrage des PMO et des acteurs institutionnels du système.
- Système éducatif en réforme, nécessitant une coordination lourde.

4. Synthèse

Le produit 2 est en progression technique solide, mais avec des écarts structurels liés aux capacités institutionnelles locales. L'écosystème avance, mais demande une durée d'accompagnement plus longue pour stabiliser les rôles (SAE, ULPE, CCeC, DDAEP, LTA).

Produit 3 : Accès au financement pour les MPME

1. Tendances observées

- Production massive de plans d'affaires :
181/189 plans d'affaires des micros développés. 103 plans d'affaires améliorés par les micro-entrepreneurs pour être déposés dans le cadre des Compétitions de Plans d'Affaires.
50/50 plans d'affaires des champions développés. 25 plans d'affaires améliorés par les champions pour être déposés dans le cadre des Compétitions de Plans d'Affaires.
- Hausse progressive de la bancarisation :
50 champions disposent d'un compte en banque ou auprès d'une IMF, 18 ont ouvert un compte au cours du projet,
92 micros ont ouvert un compte au cours de l'année 2025.

- Accès croissant au crédit :
22/50 champions ont engagé une procédure de demande de crédit,
40/189 micros ayant déjà financés par SFD/IMF.
- Progrès en éducation financière : 6 mois de coaching, adoption d'outils comptables simplifiés ; 1 session de formation des champions sur la construction d'un plan d'affaire et 1 séance de présentation des différents produits financiers (présentation de l'étude réalisée par Anfanni) ; 2 dialogues d'affaires départementaux organisés sur la thématique « amélioration des produits financiers » en présence de 38 champions.

2. Écarts significatifs

- Accès au crédit encore faible (≈ 13 % des micros et 44 % des champions ont déjà contracté un crédit auprès d'une IMF) au regard des besoins d'investissement identifiés.
→ IMF très sélectives, dossiers incomplets, variabilité des cycles métier non intégrée, nécessité d'ingénierie financière climat/métier.
- L'outil d'aide à la décision n'a pas été développé, car les IMF disposent déjà d'outils internes, le besoin s'est déplacé vers une adaptation sectorielle plutôt qu'un outil universel.

3. Facteurs explicatifs

- Plans d'affaires hétérogènes (BFR, amortissements, marges non maîtrisées).
- Faible connaissance des IMF des spécificités techniques agroécologiques.
- Manque d'intermédiation systémique (rôle des coachs comme intermédiaires entre les entrepreneurs et les IMF) dans le cycle crédit.
- Attentes contradictoires induites par d'autres projets (subventions directes et contrats de garantie).

4. Synthèse

La dynamique financière progresse, mais les écarts techniques des plans d'affaires restent le premier frein systémique. Le passage à l'échelle nécessitera une co-conception de produits financiers et un renforcement massif des capacités des SAE pour fiabiliser les plans.

Produit 4 : Accès au marché et valorisation des productions agroécologiques

1. Tendances observées

- Montée en visibilité agroécologique :
7 émissions radio sur la thématique de la transition agroécologique pour les entreprises agricole, lors de Journée Mondiale de la Biodiversité, participation Journée Internationale de la Sécurité Sanitaire des Aliments, actions conjointes avec RACOLOS et le RENABIO deux réseaux d'entrepreneurs agricoles en agroécologie.
- Deux séances d'échanges entre les entrepreneurs partenaires des LTA et les stagiaires, pour présenter les particularités des entreprises et du marché agroécologique.
- Plaidoyer abouti : réduction nationale des frais de certification AMM via arrêtés ministériels (pour 2025).
- Intégration institutionnelle progressive : C/Sec et DDAEP de plus en plus impliqués dans certification et régulation locale.

2. Écarts significatifs

- Seulement 1/6 contacts commerciaux prévus réalisés avant fin période.
→ Marché des foires peu structuré, faible attractivité, défaut de préparation commerciale des entrepreneurs. Notre diagnostic révèle que «l' économie de foire » est peu professionnelle.
- Nombre d'actions menées relativement faible par rapport à l'objectif annuel (4/9) pour la valorisation agroécologique car notre approche favorise une participation active et financière des entrepreneurs aux activités et nous n'avons pas encore trouvé de modèle économique qui permette une autonomie de ces activités de sensibilisation.

3. Facteurs explicatifs

- Marchés locaux non structurés, concurrence informelle, absence de segmentation des vendeurs.
- Le marché pour les produits agroécologique se trouve hors des départements d'intervention.
- Manque de coaching marketing/vente et d'outils (visuels, argumentaires).
- Disponibilité limitée des communes pour organiser des foires « rentables » pour les entrepreneurs ou pour diversifier les exposants, en invitant par exemple des fournisseurs.
- Nécessité de créer un vivier spécialisé d'entrepreneurs « évènementiels ».

4. Synthèse

Le produit 4 avance fortement sur le plaidoyer et la reconnaissance institutionnelle, mais l'accès au marché reste limité par des contraintes structurelles (qualité des foires, régulation, compétences commerciales). Une stratégie plus professionnelle de mise en marché devient indispensable.

Résultat – Évaluation générale des progrès et adaptation pour la période suivante

Au terme de l'année écoulée, le projet ANFANNI–Dèyié a enregistré des progrès significatifs dans la mise en place d'un écosystème entrepreneurial rural plus structuré, plus compétent et mieux connecté aux services essentiels du marché. Les avancées les plus marquantes concernent la montée en compétences des entrepreneurs, l'amélioration progressive des prestations des Structures d'Appui aux Entreprises (SAE), la consolidation du cadre institutionnel local et les premiers résultats tangibles en matière d'accès au financement et de certification agroalimentaire.

Du côté des compétences des entrepreneurs, les résultats sont globalement en ligne avec les ambitions de la phase : les taux de participation aux formations ITK, gestion et marketing digital sont élevés, les progrès techniques et en gestion sont mesurables, et l'adoption d'outils de gestion constitue un indicateur fort de changement comportemental. Toutefois, la fluctuation initiale des présences et l'hétérogénéité persistante dans la qualité des plans d'affaires montrent qu'une partie des bénéficiaires reste en transition vers une posture pleinement entrepreneuriale, en particulier dans les communes où la concurrence avec des projets très subventionnés a entretenu des attentes élevées. Les durées des modules de formation méritent d'être mieux ajustées et plus spécifiques aux besoins des entrepreneurs.

Les dispositifs de services d'appui se structurent, notamment via la professionnalisation progressive des PMO (ERAD, M&N, CFL, TIC-Agri), la mise en place de Plans d'Accompagnement Personnalisés (PAP), l'amélioration de la qualité du coaching et le développement de modules professionnalisants pour adultes. Néanmoins, leur déploiement reste encore inégal selon les zones, notamment durant la période intermédiaire entre la contractualisation des coaches (2ème semestre 2025) et certains maillons institutionnels clés (ATDA/CCeC, ULPE, LTA) présentent des capacités variables. La dynamique partenariale est solide mais demande à être ancrée davantage dans des mécanismes durables, notamment via la création et l'animation d'une communauté de pratiques des coaches.

Concernant l'accès au financement, la préparation des entrepreneurs progresse nettement, mais les écarts techniques dans les dossiers (BFR, amortissements, cohérence des projections) limitent encore l'accès au crédit à une fraction des bénéficiaires. Les IMF expriment un intérêt réel pour adapter leurs produits, mais demandent des dossiers mieux structurés et une meilleure intermédiation technique. Le projet a donc atteint une étape charnière où la qualité des plans d'affaires devient le principal levier de changement pour accéder à l'investissement.

En matière d'accès au marché et de valorisation agroécologique, les résultats les plus structurants proviennent du plaidoyer : réduction nationale temporaire des coûts d'AMM, renforcement du rôle de la DDAEP et mobilisation du réseau RACOLOS. Les actions de sensibilisation (émissions radio, JISSA, JMB, journée d'échanges dans les LTA) ont accru la visibilité des produits et pratiques agroécologiques. En revanche, la performance commerciale reste limitée : les foires manquent de professionnalisation, la préparation commerciale des entrepreneurs est inégale et les contacts acheteurs encore faibles.

Globalement, l'année a permis de poser les fondations techniques, institutionnelles et comportementales nécessaires à une transition vers un véritable système de marché, bien que plusieurs défis structurels persistent : variabilité de la qualité du coaching, coordination institutionnelle encore fragile, concurrence d'approches non-DSM, et hétérogénéité des performances entrepreneuriales.

Risques et atténuation

Adaptations prioritaires pour la période suivante

Pour consolider les acquis et corriger les écarts identifiés, quatre orientations prioritaires guideront la prochaine période :

1. Renforcer l'appui technique avant décaissement et fiabiliser les plans d'affaires
Une phase d'accompagnement intensif devra précéder l'accès au cofinancement : standardisation des modèles financiers, accompagnement individualisé, validations croisées coach → IMF → Helvetas, intégration des exigences de certification et des paramètres climat/métier.
2. Structurer une offre durable de coaching et harmoniser les outils des SAE
La professionnalisation des coaches sera consolidée via :
 - une communauté de pratiques,
 - l'harmonisation des outils de diagnostic et de suivi,
 - la définition progressive d'un modèle économique viable (statut d'autoentrepreneur rémunéré sur la base de la performance),
 - un appui continu à la cohérence pédagogique des modules court-terme.

3. Autonomisation des dialogues d'affaires

Les perspectives sont favorables, à condition de consolider la dynamique de marché instaurée en 2025. Le futur Mécanisme Local de Gouvernance du Marché offre une base solide pour stabiliser l'animation, diversifier les thématiques et assurer une rotation des rôles entre acteurs privés, parapublics et réseaux professionnels. L'enjeu majeur sera de sécuriser un modèle économique mixte associant contributions locales, prestations payantes et appuis ponctuels des PTF. Si cette gouvernance s'ancre durablement, les dialogues pourront devenir un bien commun économique, mieux intégré aux événements locaux et capable de renforcer durablement les chaînes de valeur agroécologiques.

4. Co-concevoir avec les IMF des produits financiers adaptés et des mécanismes d'analyse sectorielle

Le projet s'orientera vers la diversification des produits (crédits saisonniers, participatifs, warantage), accompagnée d'outils sectoriels pour l'analyse du risque et d'un cadre d'intermédiation renforcée entre entrepreneurs–IMF–DDAEP ; ainsi qu'un élargissement des sources de financement (Fonds d'investissement, financement participatif, investisseur providentiel...)

5. Professionnaliser l'accès au marché et spécialiser un vivier d'entrepreneurs "événementiels"

Les foires devront être mieux structurées (scénographie, communication, sélection des exposants, rotation contrôlée), appuyées par un coaching commercial spécifique (branding, pitch, négociation). Les dialogues d'affaires seront progressivement transférés aux ULPE, avec un mécanisme de gouvernance local stabilisé.

Conclusion : Le projet entre désormais dans une phase où l'impact systémique est à portée, à condition d'intensifier la qualité de l'accompagnement, de renforcer la gouvernance locale, de fiabiliser les plans d'affaires et de consolider l'architecture financière et commerciale. La prochaine période doit donc être celle de la maturation technique, de la professionnalisation des services et de la mise à l'échelle progressive des mécanismes institutionnels qui garantiront la durabilité de l'écosystème agroécologique et entrepreneurial local.

11 Thèmes transversaux et thèmes stratégiques

Cette section met en évidence la manière dont le projet a intégré et fait progresser les thèmes transversaux et stratégiques d'Helvetas dans son contexte.

Tous les projets DOIVENT rendre compte des thèmes transversaux : égalité des sexes et équité sociale, apprentissage et innovation, et plaidoyer.

Les thèmes stratégiques ne sont pas obligatoires et doivent être abordés s'ils sont pertinents pour le projet — il n'est pas nécessaire de couvrir tous les thèmes stratégiques énumérés ci-dessous. Si un thème stratégique n'est pas applicable, indiquez brièvement « Non applicable » ou omettez la sous-section.

- Décrivez comment les thèmes transversaux ont été abordés dans la pratique, en lien avec les objectifs et les résultats du projet (par exemple, à travers des activités, des partenariats ou un engagement politique).
- Concentrez-vous sur des exemples concrets qui montrent les résultats ou les enseignements tirés, et non les processus.
- Expliquez pourquoi le thème est pertinent dans le contexte de votre projet et quelle différence il a fait.

Chaque sous-section doit être courte (2 à 3 paragraphes) et étayée par des preuves ou des exemples illustratifs.

Utilisez AI Copilot pour affiner le texte

AI Copilot peut être utilisé pour affiner le rapport. Voici comment procéder :

- Rédigez le contenu du rapport
- Accédez à Copilot (<https://m365.cloud.microsoft/>) à l'aide de votre compte Helvetas.
- ⚠ **L'utilisation de ChatGPT n'est pas autorisée car il s'agit d'informations confidentielles !**
- Écrivez la commande :
Veuillez affiner cette section de deux pages consacrée aux thèmes transversaux et aux sujets stratégiques afin de la rendre plus claire, plus concise et plus axée sur la pertinence du contexte et les résultats tangibles, tout en conservant tous les exemples et toutes les données.
- **Vérifiez les résultats pour vous assurer qu'ils sont exacts et corrects.**

11.1 Égalité des sexes et équité sociale

⚠ Obligatoire pour la présentation de rapports

- Expliquez comment les principes de notre [politique en matière d'égalité des sexes et d'équité sociale](#) ont été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du projet.

- Donnez des exemples illustrant comment la participation, la prise de décision et/ou l'accès aux services ont été améliorés pour les femmes, les jeunes, les hommes et les groupes défavorisés ou marginalisés.
- Évaluez vous-même si, dans le programme national, l'égalité entre les sexes et l'équité sociale n'est pas ciblée, est traitée avec sensibilité, est intégrée de manière significative, est abordée de manière proactive comme un objectif principal ou permet d'obtenir des résultats transformateurs. [Indicateur GSE](#)
- Réfléchissez aux défis, aux enseignements tirés et aux mesures d'adaptation prises pour renforcer les résultats en matière d'égalité entre les sexes et/ou d'équité sociale.

Le projet Anfanni-Dèyié intègre les principes d'égalité des sexes et d'équité sociale dès sa conception et tout au long de sa mise en œuvre. L'approche adoptée vise à garantir une participation équilibrée des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés, tout en renforçant leur accès aux services, aux opportunités économiques et aux instances de décision.

Intégration des principes GSE

- **Ciblage inclusif** : 50 % des 500 entrepreneurs agricoles accompagnés sont des femmes, ce qui traduit une volonté explicite de réduire les disparités de genre dans le secteur agricole.
- **Renforcement des capacités** : les formations techniques et le coaching individuel ont permis à au moins 250 femmes d'améliorer leurs compétences, de renforcer leur confiance et de développer leur capacité à gérer une entreprise.
- **Sensibilisation institutionnelle** : des sessions de formation ciblées ont été organisées au sein de l'équipe Helvetas et avec les partenaires, afin de diffuser les bonnes pratiques et d'intégrer l'égalité des sexes dans les environnements professionnels.

Exemples concrets d'amélioration

- **Participation et prise de décision** : les 50 champions, dont 50 % de femmes, ont pris l'engagement de mentoriser des apprentis, en accordant une attention particulière au mentoring des femmes apprenties pour favoriser leur insertion dans des métiers traditionnellement masculins.
- **Valorisation sociale** : les activités de plaidoyer et de sensibilisation ont permis de renforcer la reconnaissance des femmes dans les filières agroécologiques et d'améliorer leur visibilité dans les espaces de marché.

Défis, enseignements et mesures d'adaptation

- **Défis rencontrés** : persistance des normes sociales limitant la participation des femmes dans certains métiers, difficultés d'accès aux financements pour les jeunes et les micro-entrepreneurs marginalisés.
- **Enseignements tirés** : l'importance du mentorat et du coaching individualisé pour renforcer la confiance des femmes et leur capacité à s'imposer dans des secteurs dominés par les hommes.

Mesures d'adaptation : mise en place de dispositifs de suivi-évaluation sensibles au genre, intensification des actions de plaidoyer pour réduire les coûts de certification et de contrôle sanitaire, et renforcement de l'éducation financière pour assurer une gestion durable des financements obtenus.

11.2 Sensibilité aux conflits

Obligatoire pour le rapport

- Décrivez comment le projet applique des approches sensibles aux conflits et adaptées au contexte afin de fonctionner efficacement dans des environnements fragiles ou politiquement sensibles.

- Expliquez comment les activités contribuent à la cohésion sociale, à l'établissement de la confiance et au renforcement des capacités locales en faveur de la paix, en particulier dans les zones touchées par l'instabilité ou les inégalités.
- Soulignez les risques spécifiques identifiés et les mesures prises pour les éviter.

Sensibilité aux conflits : Prenant en compte qu'avec l'extension des zones d'insécurité dans la région, cette thématique prend de plus en plus d'importance dans notre contexte de projet intervenant en zone transfrontalière. A travers la participation aux communautés de pratiques Helvetas sur cette thématique et avec l'appui des experts du projet WEI d'Helvetas Bénin, qui est spécialisé sur la gestion pacifique des conflits, nous prévoyons d'intégrer cette ressource, dans le cadre des dialogues d'affaires pour sensibiliser sur l'utilisation concertée des ressources naturelles. Nous prenons aussi en compte cette dimension dans l'attribution des appuis matériel et financiers ainsi que le co-financement des projets d'investissement, où nous favorisons les dynamiques faisant la promotion de la cohésion sociale, les projets communautaires et les activités intégrant le dialogue intercommunautaire.

11.3 Plaidoyer

Obligatoire pour le rapport

- Décrivez les objectifs du projet en matière de plaidoyer et la manière dont il a collaboré avec le gouvernement, les autorités publiques, la société civile ou les parties prenantes du secteur privé.
- Décrivez les progrès réalisés vers la réalisation des objectifs en matière de plaidoyer, tels que l'engagement accru des partenaires dans le plaidoyer, l'intérêt accru des groupes cibles ou les résultats tangibles tels que les ajustements politiques, l'amélioration des mécanismes de gouvernance ou la collaboration formalisée.
- Mettez l'accent sur la contribution du projet au changement systémique au-delà de sa mise en œuvre directe.
- - Réfléchissez aux défis, aux enseignements tirés et aux mesures d'adaptation prises pour renforcer le travail de plaidoyer à l'avenir.

Exemple:

Pays	Changement politique / systémique
Albanie	Helvetas, pionnière du modèle Alberghi Diffuso en Albanie Grâce au projet RisiAlbania financé par la DDC, Helvetas a joué un rôle central dans l'introduction et la mise en place du premier modèle Alberghi Diffuso en Albanie, qui a abouti à sa reconnaissance légale en 2024. En fournissant une assistance technique, des formations et des opportunités de réseautage, Helvetas a facilité l'adoption de ce concept d'hospitalité innovant, qui revitalise les bâtiments historiques et promeut le tourisme durable. Les efforts de plaidoyer et la coopération étroite avec le ministère du Tourisme et de l'Environnement ont conduit le gouvernement à intégrer Alberghi Diffuso dans la nouvelle loi sur le tourisme, conformément à la stratégie nationale pour le développement durable du tourisme 2024-2030. Cette reconnaissance juridique permet non seulement de préserver le patrimoine culturel, mais aussi de favoriser la croissance économique et la création d'emplois dans les communautés locales, tout en permettant à ces hébergements d'accéder à des financements nationaux et européens. Afin de garantir la durabilité et l'expansion du projet, Helvetas a

	poursuivi son travail de sensibilisation du public et son engagement auprès des entreprises et des parties prenantes à travers une série de tables rondes organisées à Himara, Permet et Shkodra en octobre 2024. L'une des étapes importantes de cette initiative est la création de l'association Alberghi Diffuso Balkans, dont le siège est à Tirana, qui favorisera la croissance du modèle dans toute la région.
--	--

Plaidoyer :

À travers sa mission de plaidoyer, le projet ANFANNI-Dèyié a visé à lever les obstacles réglementaires rencontrés par les entrepreneurs agroalimentaires de l'Atacora et de la Donga dans l'obtention de l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM), en mobilisant un large partenariat impliquant la Préfecture de l'Atacora, l'ABSSA, le MAEP, la DDAEP, les organisations de la société civile telles que le RACOLOS et l'OSCLoS, ainsi que plusieurs partenaires techniques et financiers. Cette collaboration a permis des avancées notables, dont l'annonce par l'ABSSA d'un assouplissement exceptionnel des coûts d'expertise pour l'année 2025, avec la prise en charge des inspections régimentaires pour cent unités artisanales, une mesure explicitement intégrée à son plan de travail annuel. Les échanges tenus avec le Directeur Général de l'ABSSA, puis avec le Ministre de l'Agriculture, ont néanmoins généré une dynamique constructive : reconnaissance des défis persistants (délais de 3 à 6 mois, coûts élevés), proposition d'une meilleure catégorisation préalable des entreprises pour éviter l'introduction de dossiers immatures, et validation du principe d'une centralisation des demandes d'AMM au niveau des DDAEP afin de fluidifier les interactions entre acteurs publics et initiatives privées. Même si les résultats concrets restent partiellement limités à l'année 2025, la démarche contribue déjà à enclencher un changement systémique, en renforçant la coordination institutionnelle, en légitimant le rôle structurant de la DDAEP dans l'accompagnement des producteurs, et en facilitant les premiers contacts commerciaux entre les entrepreneurs locaux et les chaînes de distribution formelles de Cotonou. La mission a également permis d'identifier plusieurs défis persistants – qualité des équipements, conformité des unités, nécessité d'une meilleure préparation des dossiers, gouvernance éthique des inspections –, qui ont conduit à définir des mesures d'adaptation à partir de 2026, telles que des séances d'information sur le processus AMM, la préparation d'outils de suivi départemental, ou encore la planification de protocoles d'accord inter-institutions destinés à sécuriser et structurer l'appui aux entrepreneurs. Bien que la perspective de décentraliser l'inspection vers les DDAEP ait été évoquée par l'ABSSA comme une orientation souhaitable à moyen terme, ce processus n'a pas encore été engagé de manière opérationnelle ; il reste donc à concrétiser cette démarche au cours de l'année 2026, en continuant d'impliquer des projets et bailleurs dans ce plaidoyer pour alléger durablement les démarches des petites entreprises

11.4 Apprentissage et innovation

⚠ Obligatoire pour le rapport

- Mettre en évidence les méthodes, outils ou approches nouveaux ou améliorés introduits au cours de la période couverte par le rapport.
- Expliquer comment les enseignements ont été recueillis, partagés et appliqués pour améliorer la qualité ou l'ampleur du projet.
- Mentionnez les innovations lancées par les partenaires ou les acteurs locaux et leur potentiel de reproduction.

Le projet **Anfanni-Dèyié** accorde une place centrale à l'apprentissage continu et à l'innovation, considérés comme des leviers essentiels pour un développement durable et résilient de l'agroécologie.

Méthodes, outils et approches introduits

Au cours de la période 2025, plusieurs approches nouvelles ont été mises en œuvre :

- **Formations thématiques** sur les techniques agroécologiques avancées, le plaidoyer pour une gestion durable des ressources naturelles et l'éducation financière.
- **Coachings individualisés**, permettant d'adapter les interventions aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur et de renforcer leurs capacités de gestion.
- **Groupes de discussion, visites de fermes et réseaux de soutien**, favorisant le partage des meilleures pratiques et l'émergence d'innovations locales.
- **Modules d'éducation financière** intégrés, donnant aux bénéficiaires les outils nécessaires pour préparer des demandes de financement auprès d'organismes agréés.

Collecte, partage et application des enseignements

Les enseignements ont été recueillis à travers :

- Les retours directs des bénéficiaires lors des coachings et des formations.
- Les échanges entre pairs dans les groupes de discussion et les visites de fermes.
- Les évaluations régulières des pratiques agroécologiques mises en œuvre.

Ces enseignements ont été partagés au sein des synergies de coordination des acteurs, des réseaux de soutien et appliqués pour améliorer la qualité des interventions, élargir la portée du projet et renforcer l'adaptation des pratiques aux réalités locales.

Innovations locales et potentiel de reproduction

Le projet a accompagné le développement de **projets pilotes** portés par les SAE, notamment la conception de nouveaux produits et services payés par les entreprises (comptabilité externalisée, accompagnement pour répondre à des appels à projets) adaptés aux besoins du marché et aux chaînes de valeur agricoles. Ces innovations, testées dans le contexte local, présentent un fort potentiel de reproduction et d'adoption à grande échelle.

De plus, les **partenaires et acteurs locaux** ont lancé des initiatives de plaidoyer et des solutions techniques qui enrichissent l'écosystème agroécologique et renforcent la durabilité des résultats.

11.5 Réponse humanitaire et lien

Rapporter en fonction de la pertinence pour le projet

- Décrivez comment le projet a contribué à la préparation, à la réponse ou au relèvement dans des contextes touchés par une crise.
- Programmation Nexus : expliquez si et comment le projet applique une approche Nexus humanitaire-développement-paix (HDP), reliant la réponse immédiate à la crise à une programmation à plus long terme, à la cohésion sociale ou au renforcement institutionnel. Mentionnez si seuls deux ou trois piliers (HDP) ont été abordés, et comment.
- Programmation Nexus : mettez en avant l'intégration de mesures de résilience et de réduction des risques qui font le lien entre l'aide humanitaire à court terme et le développement à long terme.
- Programmation Nexus : si le projet se déroule dans une zone de crise prolongée/récurrente, décrivez comment il a contribué à accroître l'autonomie et l'accès aux services de base (par exemple, santé, éducation, eau) des populations touchées par le conflit ou déplacées.
- Indiquez si le projet comprend une ligne de financement d'urgence pour répondre à des catastrophes soudaines.

Le projet Anfanni-Dèyié ne s'engage pas directement dans une réponse humanitaire, bien que le projet intervienne dans une zone en proie à l'insécurité et l'extrémisme violent. En effet, la zone d'intervention du projet est marquée, depuis plusieurs années par des attaques des Individus Armés Non Identifiés dans de nombreux villages voisins et transfrontaliers. Les Forces de Défense et de Sécurité ont été objets des attaques sévères à plusieurs reprises.

De manière indirecte, les actions du projet ont pour effet d'éviter l'exode rural en accompagnant les initiatives locales de 500 entrepreneurs agricoles, l'agriculture étant la principale source de revenus dans cette région.

Par ailleurs, en faisant la promotion de l'agroécologie auprès des entrepreneurs agricole, mais aussi auprès des institutions de formation professionnelle, des agences gouvernementales de développement et de la société civile, Anfanni-Dèyié participe à lutter contre les dégradations de l'environnement et propose des solutions de restauration des sols, gestion de l'eau et protection de la biodiversité qui renforcent la résilience des producteurs et améliorer leur sécurité alimentaire.

11.6 Engagement urbain

Signaler comme pertinent pour le projet

- Décrivez comment le projet s'engage auprès des systèmes et des acteurs urbains pour promouvoir un développement urbain inclusif, durable et résilient, y compris la collaboration entre les différents niveaux de gouvernance ou entre les zones rurales et urbaines.
- Expliquez comment les interventions répondent aux principaux défis urbains tels que la prestation de services, l'informalité, la mobilité ou la résilience climatique, et comment elles contribuent à améliorer les conditions de vie des populations urbaines vulnérables.
- Mettre en avant les partenariats avec les municipalités, les prestataires de services locaux, le secteur privé ou la société civile qui favorisent une planification urbaine intégrée et un impact durable.
- Réfléchissez aux enseignements tirés et aux possibilités d'étendre ou de reproduire des approches inclusives et participatives qui renforcent la gouvernance urbaine et la résilience.

Dans un contexte de rurbanisation rapide, où les communes autrefois rurales voient apparaître de nouveaux quartiers, une densification des activités économiques et une demande croissante en services professionnels, le projet accompagne l'émergence d'un marché local de services aux entreprises, porté par des prestataires privés capables d'offrir du coaching, de la formation continue, des services financiers et des solutions de communication commerciale. Ces Structures d'Appui aux Entreprises (SAE) — agences de conseil, cabinets comptables, centres de formation, IMF/SFD, agences de communication — constituent un levier central pour structurer des trajectoires entrepreneuriales viables dans des territoires en mutation.

Le projet agit comme facilitateur de mise en relation entre ces prestataires et les entrepreneurs des communes en expansion, en organisant des dialogues d'affaires, des ateliers d'amélioration de l'offre et des parcours de cofinancement conditionnel permettant aux entreprises d'acheter des services privés essentiels (coaching, branding, services financiers, formation professionnalisante). Dans les zones où la croissance urbaine entraîne une augmentation de la demande en alimentation saine, services numériques, transformation agroalimentaire et construction, ces SAE deviennent des infrastructures économiques de proximité, indispensables pour répondre aux défis urbains : informalité, faible qualité sanitaire, mobilité limitée des micro-entrepreneurs, et exposition accrue aux risques climatiques.

Cette dynamique est renforcée par la montée en rôle des DDAEP, qui accompagnent la décentralisation de la certification sanitaire (AMM). Leur implication dans la pré-inspection, la validation technique et la coordination avec l'ABSSA permet désormais aux SAE de mieux intégrer

les exigences réglementaires dans leurs offres de formation, de coaching et de services spécialisés. Cette articulation entre services privés et fonctions publiques décentralisées améliore la qualité des produits mis sur les marchés urbains tout en réduisant les coûts et délais pour les petites entreprises rurales.

Les partenariats structurants mis en place — communes, IMF, cabinets privés, centres de formation, réseaux de consommateurs — favorisent une gouvernance territoriale intégrée. Les communes profitent de cette offre de services pour planifier des espaces économiques plus régulés (foires professionnalisées, zones de transformation), tandis que les IMF développent des produits financiers adaptés aux réalités des métiers urbains. Les centres de formation, quant à eux, adaptent leur catalogue pour répondre à la demande croissante en compétences techniques (agroécologie, hygiène, marketing digital).

Les enseignements montrent que l'extension de cette offre privée, lorsqu'elle est soutenue par un mécanisme d'intermédiation efficace, favorise la durabilité du système : les entrepreneurs payent progressivement pour des services à valeur ajoutée, les SAE développent des modèles économiques locaux, et les communes deviennent des pôles de services où se rencontrent besoins ruraux et opportunités urbaines. Cette approche est reproductible dans d'autres communes confrontées à la ruralisation et constitue un modèle prometteur pour renforcer la résilience économique territoriale.

11.7 Transformation numérique

Signaler comme pertinent pour le projet

- Résumez comment les outils, systèmes ou plateformes numériques ont été utilisés pour améliorer l'efficacité, la transparence ou la collaboration, contribuant ainsi à l'excellence opérationnelle et à l'amélioration de la prestation de services.
- Décrivez comment le projet s'aligne sur la [stratégie de transformation numérique](#) d'Helvetas, en promouvant une utilisation responsable, inclusive et adaptée au contexte de la technologie.
- Réfléchissez aux enseignements et aux opportunités liés à l'accès numérique, aux capacités et à la gestion du changement qui peuvent éclairer les futures initiatives de transformation numérique.
- Mettez en avant les contributions au parcours de transformation numérique d'Helvetas, en mettant l'accent sur une utilisation responsable, inclusive et adaptée au contexte de la technologie.
- TIC pour le développement : décrire comment le projet tire parti des technologies numériques pour avoir plus d'impact et de portée, par exemple en facilitant la fourniture de services d'administration en ligne, en aidant les parties prenantes locales à utiliser des solutions d'apprentissage en ligne ou en donnant aux acteurs de l'écosystème numérique les moyens de mieux jouer leur rôle (pour ne citer que quelques exemples).
- Sécurité des données et cybersécurité : décrire comment les données sont gérées de manière responsable, y compris les mesures de conformité, de confidentialité et de cybersécurité, et décrire les défis ou les efforts d'atténuation des risques associés.
- Réfléchir aux enseignements et aux opportunités liés à l'accès numérique, aux capacités et à la gestion du changement qui peuvent éclairer les futures initiatives de transformation numérique.

Transformation numérique :

La transformation numérique constitue un levier transversal important du projet ANFANNI–Dèyié pour renforcer l'efficacité opérationnelle, la transparence des processus et l'accès des entrepreneurs aux services essentiels du marché. Au cours de la période, l'introduction progressive d'outils, de systèmes et de pratiques digitales a amélioré la qualité du suivi, accéléré la circulation d'information et facilité

la collaboration entre les acteurs publics, privés et parapublics. L'usage d'outils de gestion comme la signature électronique, ou de plateformes comme les groupes WhatsApp, les groupes de diffusion thématiques, et les contenus de formation digitaux proposés en hybride lors des formations développées par les cabinets de coaching ont notamment permis de maintenir un accompagnement continu, même dans les zones reculées ou en périodes d'indisponibilité saisonnière des entrepreneurs. Le recours systématique aux tableaux de bord numériques, aux formulaires dématérialisés de collecte de données (diagnostics, PAP, suivi-coaching) et aux reporting partagés a par ailleurs renforcé la transparence et la redevabilité du dispositif.

Cette dynamique s'inscrit pleinement dans la stratégie de transformation numérique d'Helvetas, qui promeut une utilisation responsable, inclusive et adaptée au contexte. Les outils mobilisés restent accessibles à des publics peu familiarisés avec le numérique, et les prestataires de services (coachs, centres de formation, IMF) sont accompagnés dans leur montée en compétence pour garantir une appropriation durable. La priorité a été donnée à des technologies légères, compatibles avec une connectivité limitée, tout en respectant les principes de sobriété numérique prônés par l'organisation. Plusieurs enseignements émergent. D'une part, l'adoption rapide d'outils simples par les entrepreneurs montre que le numérique peut réduire les coûts de transaction, faciliter la promotion commerciale et ouvrir de nouveaux débouchés. D'autre part, la transition vers des processus digitalisés exige un accompagnement soutenu des institutions locales, afin de garantir une gestion du changement progressive, structurée et inclusive. Le projet a ainsi appuyé les ULPE et les SAE et les centres de formation dans l'utilisation d'outils de collecte et de gestion de données, renforçant leur rôle dans la coordination territoriale.

En matière de sécurité et de protection des données, le projet applique les standards Helvetas : utilisation d'outils conformes aux exigences de confidentialité, stockage sécurisé des données, contrôle des accès et sensibilisation des équipes aux risques de cybersécurité. Les défis restent liés à la variabilité de la connectivité, à la maîtrise limitée de certains acteurs et à la nécessité d'un appui technique régulier.

Enfin, les technologies numériques ont permis d'élargir la portée du projet : inscriptions en ligne aux foires, support digital au marketing, diffusion de contenus pédagogiques, et accès facilité à l'information sur la certification AMM ou les produits financiers. Ces avancées ouvrent la voie à une extension future vers des solutions plus intégrées — plateformes locales de services aux entreprises, registres numériques simplifiés, ou modules d'apprentissage hybrides — tout en maintenant une approche centrée sur la simplicité, la durabilité et l'inclusion.

11.8 Changement climatique

Signaler comme pertinent pour le projet

- Résumez comment le projet traite les risques liés au climat dans le cadre de ses interventions.
[Intégration de la CDR](#)
- Mettez en avant les mesures pratiques de résilience mises en place, telles que l'agriculture intelligente face au climat, la gestion adaptée des ressources naturelles, la préparation aux catastrophes ou la diversification des moyens de subsistance.
- Expliquez comment ces mesures renforcent la résilience (capacité d'absorption, d'adaptation ou de transformation) au niveau des ménages, des communautés ou des institutions.
- Fournissez de brefs exemples ou des preuves de la manière dont le projet soutient les institutions et les politiques qui permettent aux personnes vulnérables de devenir plus résilientes face au climat et aux catastrophes.

Le projet Anfanni-Dèyié intègre les risques climatiques de manière transversale et peut être classé comme projet SENSIBLE au regard des marqueurs CDR. Il tient compte des impacts croissants du climat sur les systèmes agricoles et adapte ses interventions pour réduire la vulnérabilité des populations rurales et périurbaines.

La promotion des pratiques agroécologiques constitue le pilier principal de cette stratégie. En diffusant des techniques telles que le compostage, la rotation culturale, la gestion conservatoire de l'eau, la diversification des cultures ou l'utilisation de foyers économes, le projet contribue à améliorer la santé des sols, réduire la dépendance aux intrants chimiques et accroître la biodiversité. Ces pratiques renforcent la capacité des entreprises agricoles à absorber et s'adapter aux aléas (sécheresse, variabilité des pluies), rendant les systèmes de production plus robustes face aux chocs climatiques. Le projet agit également sur la résilience institutionnelle en renforçant les capacités des communes, des DDAEP et des établissements de formation professionnelle à accompagner les producteurs sur les enjeux climat-métier. Les modules de formation développés avec les centres de formation ainsi que l'implication des Mairies dans la sensibilisation renforcent la compréhension locale des risques climatiques et améliorent l'intégration de l'agroécologie dans les pratiques de planification territoriale. L'autonomisation des communautés constitue un autre levier clé. En soutenant des plateformes locales de dialogue d'affaires, des circuits courts et la mise en réseau des entrepreneurs, le projet encourage des mécanismes communautaires capables de répondre collectivement aux crises et de maintenir l'accès à des produits alimentaires sains en période de perturbation. Enfin, les synergies avec les politiques locales — via les Mairies et les Agences Territoriales de Développement Agricole — permettent d'aligner les actions du projet sur les stratégies locales de gestion des risques et de développement durable. En renforçant ces structures, Anfanni-Dèyié contribue à l'émergence de territoires plus résilients, capables d'anticiper, de gérer et de transformer leurs systèmes face au changement climatique.

12 Partenaires, renforcement des capacités et réseaux

L'objectif de cette section est de donner un aperçu concis des éléments suivants :

Cette section doit comporter au maximum 2 pages.

les partenariats clés (tels que définis dans les annexes du rapport sur le programme – annexe 3), et d'autres **collaborations ou alliances stratégiques** importantes qui contribuent à l'apprentissage, à la visibilité ou à l'influence systémique.

Indiquez si le projet a soutenu le renforcement organisationnel des partenaires au-delà des besoins directs de mise en œuvre. Mentionnez si des plans de renforcement des capacités ont été élaborés et comment les progrès sont suivis. Soulignez l'impact de ces efforts, par exemple les améliorations apportées aux systèmes de gestion, à la gouvernance ou à l'expertise technique des partenaires.

Soyez concis, appuyez-vous sur des preuves et concentrez-vous sur les changements tangibles.

⚠ Rappel : toutes les collaborations ne constituent pas nécessairement un partenariat.

Partenariat : un partenariat est défini comme une relation ou une alliance formelle, équitable et souvent stratégique entre deux ou plusieurs organisations. Dans le cas du développement localement mené (LLD), il vise également à transférer le pouvoir et les ressources aux partenaires locaux et à créer des opportunités pour les agences locales.

Les acteurs locaux et nationaux sont des citoyens et des entités établis, basés et originaires d'un pays ou d'une région figurant sur la liste des bénéficiaires de l'APD du CAD ([Liste des bénéficiaires de l'APD du CAD](#)) : les organismes de financement ne doivent pas figurer sur cette liste !

Types d'organisations :

- Organisation de la société civile (OSC, ONG, OBC, etc.)

- Secteur privé
- Entité publique/étatique

Types de partenariats et de collaborations :

Partenaire local (de mise en œuvre) avec accord d'attribution/de soutien Type : accord de partenariat avec attribution/soutien (direct). Il s'agit d'organisations locales avec lesquelles Helvetas a conclu un accord formel, généralement un accord de partenariat comprenant un financement ou un soutien direct (et parfois des sous-attributions). Le partenaire mène à bien les activités du projet et, ce faisant, renforce également ses institutions.

Partenaire du consortium Type d'accord : accords d'appel d'offres (consortiums et sous-traitance) qui sont principalement établis pour les appels d'offres de grande envergure. Un consortium peut inclure des organisations internationales ou locales et peut être structuré de différentes manières. La relation est plus stratégique.

Prestataire de services Type d'accord : contrat de service. Les prestataires de services sont généralement des personnes ou des organisations sous contrat qui fournissent des biens ou des services spécifiques au projet. La relation est basée sur un contrat de service et non sur un partenariat. Ces prestataires sont rémunérés pour leurs services (par exemple, formation, recherche, construction, etc.), mais l'objectif n'est pas de les renforcer en tant qu'acteurs. Même si leur travail peut contribuer aux résultats du développement, ils ne sont pas considérés comme des « partenaires du projet » car nous ne renforçons pas intentionnellement leurs capacités dans le cadre du projet.

Collaborateurs tiers : Type d'accord : protocole d'accord (MoU). Il s'agit souvent d'institutions telles que des ministères, des bureaux de district ou des établissements universitaires. La collaboration est officialisée, mais aucun fonds n'est échangé. Les deux parties peuvent apporter leur temps, leurs ressources ou leur expertise, mais la relation n'est pas contractuelle et n'implique pas la mise en œuvre d'activités du projet par le tiers (souvent un ministère ou une institution publique).

Partenaires stratégiques :

Les partenaires stratégiques sont des relations à long terme sélectionnées parmi les « *partenaires locaux (de mise en œuvre) bénéficiant d'une subvention/d'un soutien* » avec lesquels nous partageons une vision commune des processus de changement AU-DELÀ du cadre du projet, où il existe un élément de complémentarité et de partage des capacités/ressources et où nous maintenons un dialogue stratégique continu (en général, très peu de partenaires entrent dans cette catégorie).

Rapport sur d'autres formes de coopération

Les projets peuvent également s'engager dans des coopérations ou des alliances non formalisées qui ne correspondent pas à la définition du partenariat mais qui sont stratégiquement pertinentes (par exemple, échanges d'apprentissage, plateformes de plaidoyer, recherche conjointe).

Celles-ci doivent être brièvement décrites ici à des fins de visibilité et d'apprentissage institutionnel, par exemple :

- Adhésion au Consortium suisse pour l'eau et l'assainissement pour l'apprentissage conjoint ou le plaidoyer.
- Collaboration avec des acteurs internationaux ou locaux dans des domaines techniques tels que l'EFTP (par exemple, Don Bosco, universités).
- - Réseaux d'action collective ou coalitions contribuant à des résultats communs.

Partenaires, renforcement des capacités et réseaux

Le projet ANFANNI-Dèyié s'appuie sur un ensemble de partenariats locaux formalisés, de prestataires de services, ainsi que sur des collaborations stratégiques qui contribuent à structurer durablement l'écosystème entrepreneurial dans les communes d'intervention. Ces relations jouent un rôle déterminant tant pour l'exécution opérationnelle que pour le renforcement institutionnel des acteurs, la visibilité du projet et l'influence systémique attendue par l'approche DSM.

1. Partenaires clés de mise en œuvre

Le Partenaire de Mise en Œuvre (PMO) – le Centre de Formation Liweitari (CFL) –

Le projet a investi dans son renforcement organisationnel au-delà de la mise en œuvre, notamment :

- amélioration des systèmes internes de suivi (outils harmonisés de diagnostic, PAP, check-lists spécifiques),
- montée en qualité des contenus pédagogiques (co-construction des modules courts, intégration des normes sanitaires et agroécologiques),
- développement de nouvelles offres marchandes (services de coaching payants, formations professionnalisantes courtes).

Ces efforts ont entraîné des changements tangibles : meilleure structuration des processus de formation, capacité accrue à opérer dans une logique de marché, et émergence progressive d'un modèle économique viable pour les services d'appui aux MPME.

Le CFL, partenaire stratégique à plus long terme, bénéficie d'un appui particulier de renforcement institutionnel (structuration de l'offre, articulation avec les LTA, conception modulaire), faisant de lui un acteur clé dans l'ancrage de la formation continue au niveau territorial.

2. Collaborations institutionnelles

Le projet entretient des collaborations structurantes sous forme de protocoles d'accord (MoU) avec :

- les Lycées Techniques Agricoles (LTA), en charge de l'insertion professionnelle et du transfert de compétences agroécologiques ;

Le projet travaille à développer des protocoles d'accords formel avec :

- les Mairies/ULPE, pour l'organisation des dialogues d'affaires, la mobilisation des entrepreneurs et l'intégration des services économiques dans la planification locale ;
- les DDAEP, acteurs centraux du dispositif de certification sanitaire (pré-inspection, conformité AMM) ;
- l'ATDA, mobilisée ponctuellement comme relais technique sur les pratiques agricoles et l'encadrement des filières.
- Entre l'IMF (Pebco-Bethesda) et la SAE (M&N Expertise) pour une collaboration sur l'accès au financement pour les entreprises

Ces institutions ne reçoivent pas de financement, mais bénéficient d'une montée en compétences, notamment en organisation des dialogues, compréhension des chaînes de valeur, introduction de la logique DSM, et appui dans la vulgarisation des normes sanitaires et agroécologiques.

Les progrès sont suivis via des revues régulières et une implication graduelle des acteurs dans la supervision des activités.

3. Prestataires de services locaux

Le projet mobilise un réseau de prestataires privés (ERAD ONG, M&N Expertise et TIC-Agri), via des contrats de service. Ces structures constituent les partenaires locaux formels du projet, avec des accords comprenant un appui financier et technique.

Bien qu'ils ne soient pas considérés comme partenaires, leur rôle est essentiel pour :

- renforcer l'offre locale de services aux entreprises (coaching, branding, digitalisation),
- connecter les entrepreneurs au financement,
- professionnaliser les parcours de commercialisation.

Le projet favorise leur structuration progressive, en développant la demande solvable, en harmonisant les outils utilisés, et en intégrant ces prestataires dans les dialogues d'affaires afin de renforcer leur visibilité et leur rôle dans l'écosystème.

4. Réseaux, coalitions et alliances

Plusieurs alliances non formelles renforcent l'impact systémique :

- Contribution à la plateforme nationale DSM et participation active aux réseaux de projets et ONG locales (EJASA/SNV, BeniBiz/Technoserve, Îles de Paix, SENS), facilitant la mutualisation des données, le plaidoyer conjoint et la coordination territoriale ;
- collaboration avec RACOLOS, réseau citoyen de promotion de la consommation locale et saine, favorisant les campagnes de sensibilisation et la visibilité des produits agroécologiques
- échanges techniques avec d'autres projets Helvetas (WEI, ECODELTA), notamment sur les outils DSM et les la formation des néo et micro-entrepreneurs au projet de vie.

Ces coopérations contribuent à la visibilité du projet, au partage d'expériences et à l'émergence d'une cohérence d'intervention dans les zones rurales et périurbaines.

5. Synthèse

Les partenariats formalisés, les collaborations institutionnelles et l'intégration progressive des prestataires privés ont permis :

- une professionnalisation tangible des acteurs,
- une amélioration des capacités de gouvernance économique locale,
- un renforcement de l'offre locale de services,
- et une meilleure coordination systémique autour de l'entrepreneuriat rural et agroécologique.

L'ensemble contribue à créer un environnement plus autonome, plus durable et mieux structuré pour accompagner les MPME au-delà du cycle du projet.

12.1 Partenariats stratégiques

Donnez un bref aperçu des partenariats stratégiques dans le cadre du projet.

Dans votre description, abordez les points suivants :

- **Valeur ajoutée** : décrivez les contributions uniques que ces partenaires apportent au projet (par exemple, légitimité auprès des communautés, influence politique, expertise technique, innovation, leadership local ou accès à des réseaux).
- **Engagement et évaluation à long terme** : expliquez comment vous évaluez la pertinence et les performances des partenaires stratégiques au fil du temps, y compris les thèmes ou les capacités organisationnelles que vous privilégiez conjointement (par exemple, la gouvernance, le plaidoyer, la gestion financière, le leadership thématique).
- **- Dialogue et échange stratégiques** : indiquez la fréquence à laquelle vous rencontrez ces partenaires pour des discussions qui vont au-delà de la mise en œuvre du projet, telles que la réflexion conjointe sur le contexte, les tendances, le développement organisationnel,

l'apprentissage thématique ou les échanges entre pairs à travers les régions ou les secteurs.

Le projet ANFANNI–Dèyié s'appuie sur un ensemble de partenariats stratégiques qui jouent un rôle décisif dans la structuration de l'écosystème entrepreneurial et l'harmonisation des pratiques dans les communes d'intervention. Aux côtés des partenaires institutionnels clés — Mairies, DDAEP et Centre de Formation Liweitari — le projet collabore étroitement avec plusieurs organisations d'envergure nationale et internationale, telles que SNV, Technoserve et la GIZ. Ces acteurs apportent une valeur ajoutée substantielle par leur expertise technique, leur capacité d'influence, leur expérience en incubation entrepreneuriale et leur légitimité auprès des communautés locales et des institutions publiques.

Les réunions mensuelles de synergie de l'écosystème entrepreneuriat, co-animées par ces partenaires, constituent un espace majeur de coordination. Elles ont permis d'harmoniser les approches entre projets, notamment sur les procédures de sélection des entrepreneurs, la cohérence des conditions de participation (absence de per diem, exigences de contribution), le partage de bonnes pratiques pédagogiques et l'animation conjointe d'une communauté de coaches d'entreprise. Cette communauté, désormais active dans plusieurs communes, renforce la professionnalisation des services et favorise l'émergence d'une offre locale plus cohérente.

Le projet participe également à la Plateforme nationale DSM, un espace multi-acteurs réunissant mensuellement Technoserve, SwissContact, Helvetas, ainsi que d'autres praticiens du développement économique. Cette plateforme permet de construire une vision commune du Développement des Systèmes de Marché au Bénin, d'élaborer un vocabulaire partagé et de diffuser des standards nationaux pour l'accompagnement des MPME. Les échanges portent sur les mécanismes d'incitation, la segmentation des entreprises, les modèles économiques des prestataires ou encore les stratégies de cofinancement.

Au-delà de la mise en œuvre, Anfanni-Dèyié contribue également au renforcement organisationnel de ces cadres d'échanges à travers des réflexions régulières sur la structuration des offres de services, l'amélioration de la gouvernance interne ou l'intégration d'outils numériques de suivi. L'ensemble de ces collaborations contribue à une influence systémique tangible, en renforçant la cohérence, l'efficacité et la durabilité de l'écosystème entrepreneurial national.

12.2 Renforcement des capacités des partenaires

Donnez un bref aperçu des efforts de renforcement des capacités entrepris avec les partenaires du projet, en mettant l'accent sur le soutien intentionnel et structuré qui va au-delà de la mise en œuvre courante du projet. Veillez à ce que la description soit concise, factuelle et axée sur les changements tangibles plutôt que sur la liste des activités.

Dans votre récit, abordez les points suivants :

- **Renforcement organisationnel au-delà de la réalisation du projet** : indiquez si vous avez soutenu les partenaires dans des domaines qui ne sont pas directement liés aux résultats du projet (par exemple, gouvernance, gestion financière, protection, suivi et évaluation, planification stratégique, systèmes RH).
- **Plans de renforcement des capacités** : indiquez si des plans formels de renforcement des capacités ont été élaborés avec les partenaires, y compris les domaines prioritaires identifiés, les outils ou approches utilisés et la manière dont les progrès sont suivis.
- **- Impact du renforcement des capacités** : décrivez toute amélioration observable dans les performances des partenaires ou la force organisationnelle, par exemple des systèmes de gestion plus solides, une meilleure conformité, une expertise technique renforcée, une autonomie accrue ou une plus grande capacité à influencer les parties prenantes.

Le projet ANFANNI–Dèyié a déployé un renforcement des capacités intentionnel et structuré auprès de ses partenaires, allant clairement au-delà des besoins immédiats de mise en œuvre. Le Centre de Formation Liweitari — a bénéficié d'un appui organisationnel couvrant la gouvernance interne, la gestion financière, la qualité pédagogique et les systèmes de suivi-évaluation. Cet appui visait à professionnaliser durablement son fonctionnement, à stabiliser leurs équipes et à renforcer leur position comme prestataires de services capables d'opérer sur un marché local.

Nous appuyons les prestataires de service — ERAD, M&N Expertise et TIC-Agri sur l'évolution de leur modèle d'affaire pour répondre plus directement aux attentes et besoins des entrepreneurs agricoles et sortir de la « logique projet. »

Des plans formels de renforcement des capacités ont été élaborés conjointement, identifiant des priorités communes : standardisation des outils de diagnostic, amélioration des processus RH, consolidation des chaînes de décision, montée en compétence des formateurs, intégration de normes agroécologiques et sanitaires. Les progrès sont suivis via des revues trimestrielles, des évaluations qualité et des séances d'auto-diagnostics animés avec les partenaires.

Les effets sont déjà visibles. ERAD a renforcé ses capacités de suivi terrain et sa structuration interne. M&N Expertise dispose désormais de modules pédagogiques harmonisés et d'un modèle économique mieux défini pour des services payants. Le CFL a professionnalisé son offre de formation courte et amélioré la gouvernance pédagogique. Ces changements se traduisent par une autonomie accrue, une meilleure conformité aux standards du projet et une capacité renforcée à influencer l'écosystème entrepreneurial local au-delà du cadre d'ANFANNI–Dèyié.

Faits marquants/Réussites

Incluez une brève réussite qui illustre comment l'engagement des partenaires et le renforcement des capacités ont conduit à des résultats concrets et positifs. Concentrez-vous sur une organisation partenaire qui a réalisé une amélioration ou une avancée notable grâce au soutien ou à l'investissement d'Helvetas dans ses capacités (par exemple, une gouvernance plus forte, de nouveaux services, une influence accrue, une meilleure prestation ou une portée élargie).

Si possible, incluez :

- Une photo qui reflète le partenariat ou le résultat obtenu.
- - Une courte citation d'un représentant du partenaire ou d'un membre du personnel du projet afin de donner de l'authenticité et de la visibilité à l'histoire.



Notre partenaire de mise en œuvre, **CFL**, a organisé avec succès une formation innovante sur la **fabrication de couveuses**. Cette initiative a permis de doter plusieurs entrepreneurs agricoles de compétences techniques nouvelles, leur offrant ainsi la possibilité de se positionner sur une **chaîne de valeur porteuse** et en pleine expansion.

Grâce à l'appui d'Helvetas, CFL a renforcé ses capacités organisationnelles et pédagogiques, démontrant son rôle clé dans la diffusion de savoir-faire pratiques et adaptés aux besoins du marché local. Les bénéficiaires de la formation ont désormais les outils nécessaires pour développer des activités génératrices de revenus, tout en contribuant à la promotion de l'agroécologie et à la résilience des systèmes agricoles.

« Cette formation nous a permis de franchir un cap : nous ne dépendons plus uniquement de l'achat de couveuses, nous savons désormais les fabriquer et les adapter à nos besoins » témoignage d'un entrepreneur bénéficiaire.

12.3 Réseaux et alliances

Donnez un bref **aperçu des collaborations** avec les alliances et réseaux locaux, régionaux et nationaux, ainsi que de l'engagement avec Alliance2015 et d'autres plateformes internationales pertinentes. Soulignez comment ces collaborations ont contribué à l'apprentissage, à la visibilité, à la coordination, au plaidoyer ou à l'influence systémique. Veillez à ce que la description soit concise et axée sur la pertinence stratégique plutôt que sur la participation courante.

Au cours de la période de référence, le projet Anfanni-Dèyié a joué un rôle actif et structurant au sein des synergies mensuelles des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) intervenant dans l'écosystème entrepreneurial de l'Atacora et de la Donga. Ces espaces de coordination, qui rassemblent régulièrement ONG internationales, projets bilatéraux et institutions publiques, ont constitué un levier essentiel pour harmoniser les approches, partager les données et amplifier le plaidoyer.

Les échanges ont notamment permis :

- l'harmonisation progressive des incitations financières destinées aux entrepreneurs, enjeu central pour réduire les effets de distorsion créés par les approches divergentes de certains programmes.
- le partage et le croisement de bases de données de bénéficiaires, afin d'éviter les doublons, d'améliorer le ciblage et d'optimiser la complémentarité territoriale des interventions.
- la constitution d'un creuset commun de plaidoyer, particulièrement mobilisé autour de l'accès à l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) des produits agroalimentaires, plaidoyer qui a contribué à la réduction des frais de certification par l'ABSSA avec l'appui des préfectures et DDAEP.

Cette participation active aux synergies PTF a renforcé la visibilité institutionnelle du projet, accru sa crédibilité technique et facilité une convergence méthodologique entre acteurs, dans une logique d'impact systémique plutôt que de juxtaposition d'initiatives.

Au niveau national, Helvetas a consolidé son rôle de co-fondateur et co-animateur de la plateforme DSM (Développement des Systèmes de Marché) au Bénin, espace stratégique réunissant projets, ministères sectoriels, experts et organisations d'appui. Cette plateforme constitue un lieu clé pour diffuser les principes DSM, construire un langage commun et favoriser la compréhension collective des mécanismes systémiques qui influencent les performances des MPME. Dans ce cadre, Helvetas a organisé deux sessions annuelles de formation DSM, rassemblant des praticiens de plusieurs organisations, contribuant ainsi à :

- développer une communauté de pratique nationale cohésive, capable d'analyser les contraintes systémiques et d'y répondre de manière coordonnée ; [Note conce...anni-Dèyié | Word]
- diffuser des approches harmonisées de segmentation, d'incitations marché, de co-construction des services et d'ancrage institutionnel ;
- renforcer la capacité des acteurs nationaux à porter un plaidoyer fondé sur l'analyse systémique, notamment dans les domaines de l'accès au financement, des services techniques, de la certification agroalimentaire et de la formation professionnelle.

Enfin, la participation du projet aux réseaux et plateformes transversales – notamment celles mobilisées autour de la certification agroécologique, de l'éducation et de la formation professionnelle, ou de l'accès aux financements – a contribué à accroître la visibilité des innovations d'Anfanni-Dèyié et à consolider un environnement favorable à des réformes sectorielles. Ces collaborations ont permis d'aligner le projet sur les priorités nationales en matière d'entrepreneuriat rural, tout en positionnant Helvetas comme un acteur clef du changement systémique dans les services d'appui aux entreprises et la transition agroécologique.

13 Planification de la prochaine période

Cette section présente les priorités, les étapes importantes et les adaptations du projet pour la prochaine période de référence. Elle doit faire le lien avec les enseignements et les résultats présentés dans les sections précédentes et avec le plan d'opération annuel.

- Résumez 2 ou 3 priorités stratégiques ou domaines d'intervention pour l'année à venir, sur la base des données disponibles et des enseignements tirés.
- Indiquez les ajustements prévus en matière d'approche, de partenariats ou d'allocation des ressources (par exemple, mise à l'échelle des modèles réussis, test d'innovations, comblement des lacunes identifiées).
- Mentionnez les étapes clés, les évaluations ou les examens prévus pour l'année suivante.
- Assurez-vous que les priorités sont conformes à la stratégie d'Helvetas, aux résultats du programme national et aux accords avec les donateurs.

Adoptez un ton prospectif et concis, en évitant de répéter les résultats déjà mentionnés.

L'accent sera mis sur la consolidation du dispositif d'accompagnement existant et la préparation de la montée en échelle avec l'intégration d'une deuxième cohorte de 250 entrepreneurs en 2026.

Trois priorités guideront la période à venir.

Consolider l'accompagnement et préparer la montée en échelle vers la deuxième cohorte

Le projet renforcera le dispositif de suivi-coaching afin d'assurer la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires actuels et de poser les bases d'un déploiement maîtrisé auprès de 250 nouveaux entrepreneurs en 2026. Cette consolidation portera sur :

- la systématisation d'un accompagnement mensuel structuré, appuyé par des outils harmonisés (diagnostic d'entreprise, plans d'accompagnement personnalisés, micro-plans d'affaires) ;
- le renforcement ciblé des capacités des coaches en entreprise sur le coaching orienté marché, l'approche DSM et l'analyse de performance des MPME ;
- le déploiement progressif de prestataires endogènes de services (PES) issus des champions afin d'élargir la couverture terrain et d'ancrer durablement les compétences au niveau local.

Cette approche vise à sécuriser la qualité du modèle avant son extension à grande échelle.

Accélérer l'accès aux marchés, au financement et aux opportunités de croissance

La période à venir mettra l'accent sur l'opérationnalisation des mécanismes favorisant la viabilité économique des MPME accompagnées. Les actions prioritaires incluent :

- le lancement effectif du dispositif de financement adapté, en partenariat avec une institution de microfinance, appuyé par des outils d'aide à la décision financière ;
- autonomisation des dialogues d'affaires, avec une meilleure participation des acheteurs, institutions publiques et acteurs sectoriels, afin de renforcer les débouchés commerciaux ;
- le renforcement du cadre de certification des produits agroécologiques, notamment à travers la décentralisation du processus d'inspection et l'implication accrue des DDAEP dans la pré-validation technique.

Ces mesures visent à rapprocher l'offre entrepreneuriale des exigences du marché et à sécuriser les investissements productifs.

Structurer l'écosystème territorial et renforcer l'ancrage institutionnel

Afin d'assurer la durabilité des acquis, le projet poursuivra la structuration des dispositifs locaux d'appui à l'entrepreneuriat et à l'agroécologie, à travers :

- la mise en place d'un mécanisme local de gouvernance du marché associant ULPE, CCIB, DDAEP et champions ;
- l'intégration progressive des modules agroécologiques dans les Lycées Techniques Agricoles, en collaboration avec la DEFTP ;
- l'expérimentation de modalités de collaboration renforcées avec les ATDA et les organisations paysannes pour le suivi technique et l'appui à la mise aux normes.

Cette dynamique vise à institutionnaliser les innovations portées par le projet et à renforcer les services économiques territoriaux.

Etapes clés prévues

Les principales étapes de la période incluent :

- la réalisation d'une évaluation intermédiaire du dispositif d'accompagnement, avec ajustement des portefeuilles de micro-entrepreneurs ;
- focalisation de l'appui des coachs sur l'identification des produits phares et l'amélioration des marges bénéficiaires
- la structuration des dialogues d'affaires par la mise en place d'un Mécanisme Local de Gouvernance du Marché, dont un spécifiquement dédié aux produits financiers ;
- le lancement officiel du dispositif de financement tiers et la mise en place du suivi des co-financements;
- la mise en œuvre d'une session conjointe LTA–champions pour opérationnaliser le dispositif de stages ;
- l'actualisation du référentiel agroécologique et l'harmonisation des supports pédagogiques.

14 Gestion de projet

14.1 Gestion financière

Le tableau ci-dessous présente un aperçu des dépenses par rapport au budget pour 20XX.

Ligne budgétaire	Budget 2025	Dépenses 2025	Solde par rapport au budget contractuel	Solde restant en %	Explications pour les écarts budgétaires supérieurs à +/-10 %.
Personnel du siège					
Personnel des bureaux nationaux					
Frais de bureau					
Activités du projet					
Résultat 1 :					
Résultat 2 :					
Résultat 3 :					
Communication					
Suivi et évaluation					
Gestion/Pilotage/Planification					
Total					
Frais généraux					
Total des subventions					

14.2 Commentaires sur les écarts budgétaires et perspectives pour la période suivante

- Présenter les dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles par ligne budgétaire principale.
- Expliquer les écarts supérieurs à $\pm 10\%$, en les reliant à l'avancement de la mise en œuvre ou à des facteurs contextuels.
- Résumer les mesures d'efficacité, les économies ou les ajustements de coûts.
- Veiller à ce que les chiffres correspondent à ceux indiqués dans Sangama et dans les états financiers officiels.

14.3 Prévention de la corruption et SEAH

- Résumer les mesures prises pour faire respecter le code de conduite d'Helvetas, y compris les actions de sensibilisation, les mécanismes de signalement et les procédures de suivi.
- Se concentrer sur les systèmes et les mesures préventives – ne pas inclure d'informations spécifiques à des cas particuliers.
- Indiquer toute amélioration apportée pour renforcer la conformité et la responsabilité.

Helvetas Bénin applique une politique rigoureuse de prévention et de gestion des risques liés à l'**Exploitation, aux Abus et au Harcèlement Sexuel (EAHS)**, conformément aux standards internationaux, aux engagements contractuels avec les bailleurs et à sa propre politique interne de gouvernance éthique.

Politiques internes et engagement du personnel

Un corpus réglementaire formel encadre la prévention du harcèlement moral et sexuel, des abus de pouvoir et la protection des groupes vulnérables, notamment les enfants. Chaque nouvelle recrue s'engage par écrit à respecter ces politiques. Ces engagements sont également intégrés dans les conventions avec les partenaires de mise en œuvre et les prestataires, garantissant une responsabilité partagée.

Sensibilisation et prévention

Des sessions annuelles de sensibilisation sont organisées pour le personnel, les partenaires et les fournisseurs. En 2025, le thème retenu portait sur la **prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel et moral ainsi que les conflits d'intérêts en milieu de travail**. Ces séances rappellent les principes d'éthique, les comportements attendus et les voies de recours disponibles. Un plan de renforcement des capacités EAHS est prévu pour la deuxième année du projet afin de consolider les acquis.

Mécanismes de signalement

Helvetas Bénin a mis en place des mécanismes confidentiels et sécurisés pour signaler tout incident lié à l'EAHS :

- Ligne téléphonique dédiée (voix, SMS, WhatsApp) ;
- Boîtes à plaintes dans les bureaux et communes d'intervention ;
- Procédure publiée sur le site web de l'organisation ;
- Comité interne de gestion des plaintes, garantissant diligence, impartialité et confidentialité.

Suivi et amélioration continue

À ce jour, aucune plainte EAHS n'a été enregistrée durant la mise en œuvre du projet. Toutefois, des mesures d'amélioration ont été engagées, notamment le renforcement des capacités du personnel et des partenaires, l'intégration systématique de clauses contractuelles spécifiques et la diffusion régulière des procédures de signalement. Ces actions renforcent la **conformité, la responsabilité et la prévention proactive** des risques liés à la corruption et au SEAH.

14.4 Ressources humaines

- Notez les développements clés en matière de ressources humaines qui ont eu une incidence sur la performance du projet (par exemple, changements de personnel, capacité de l'équipe, recrutement local).
- Mettez en évidence les mesures prises pour renforcer les compétences du personnel ou garantir son bien-être et son inclusion.

En 2025, l'équipe projet a connu un changement important avec le départ de la Chargée de projet micro-entrepreneurs en décembre 2024 et le recrutement d'un nouveau Chargé de projet en mars 2025. Ce recrutement a permis de renforcer la continuité des activités et d'assurer la mise en œuvre des actions prévues. L'équipe projet est actuellement composée de 4 personnes, appuyées par les partenaires de mise en œuvre :

- **M&N EXPERTISE** : 7 coaches et 2 superviseurs
- **ERAD ONG** : 6 coaches et 2 superviseurs
- **CFL** : 1 chargé de projet et 1 coach

Recrutement local et avantages

Les coaches et superviseurs des partenaires ont été recrutés localement dans les communes d'intervention. Cette approche a favorisé une meilleure connaissance du terrain, une proximité accrue avec les bénéficiaires et une communication facilitée grâce à la maîtrise des langues locales.

Renforcement des compétences

Plusieurs formations ont été organisées pour améliorer les compétences du personnel :

- Utilisation de **KoboCollect** et **PowerBI** pour la collecte et l'analyse des données.
- Approche **DSM** pour la mise en œuvre du projet.
- **Prévention et lutte contre le harcèlement sexuel et moral** ainsi que les conflits d'intérêts en milieu de travail.
- **Gestion du temps** pour améliorer l'efficacité et l'équilibre professionnel.
- **Gestes de premiers secours** pour renforcer la sécurité au travail.

Ces formations ont contribué à accroître la performance de l'équipe et à renforcer la qualité de l'accompagnement des bénéficiaires.

Bien-être et inclusion

Le projet a mis l'accent sur le bien-être du personnel à travers la formation sur la gestion du temps, favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'inclusion est également au cœur de la gestion des ressources humaines : l'équipe projet est jeune et dynamique, et près de 50 % des coaches des partenaires de mise en œuvre sont des femmes, ce qui reflète une volonté d'assurer l'égalité des sexes et la diversité dans les équipes.

Améliorations et leçons apprises

L'intégration de formations techniques et éthiques a renforcé la conformité et la responsabilité du personnel. Le recrutement local s'est révélé être une stratégie efficace pour accroître l'impact du projet, grâce à la proximité et à la connaissance du contexte. Les retours positifs des bénéficiaires et des partenaires confirment que la gestion des ressources humaines constitue un levier essentiel pour la performance et la durabilité du projet.

14.5 Suivi, évaluation et apprentissage

- Décrivez brièvement les activités MEAL entreprises pendant la période couverte par le rapport (examens, séances de réflexion, évaluations).
- Expliquez comment les conclusions ont influencé les décisions ou les adaptations.

Activités réalisées

En 2025, le projet a renforcé son dispositif MEAL à travers plusieurs actions clés :

- **Collecte de données** régulière via **KoboCollect**, permettant de suivre l'évolution des indicateurs.
- **Visites de terrain** effectuées par les chargés de projet et le chef de projet pour vérifier la mise en œuvre des activités.

- **Évaluations de satisfaction** menées auprès des entrepreneurs à la fin des formations.

Un **midline** est prévu en février 2026 afin de mesurer les progrès réalisés à mi-parcours. Il est important de noter que le projet **ne dispose pas d'un spécialiste en suivi-évaluation**. Cette responsabilité a été confiée au Chargé de projet entrepreneuriat, qui n'a qu'une expérience basique en suivi-évaluation. Pour pallier cette limite, il a été renforcé sur l'utilisation de **KoboCollect** et **PowerBI**, ce qui lui permet de gérer les aspects MEAL. Toutefois, cette situation n'est pas sans conséquence sur la qualité et la profondeur des résultats produits en matière de suivi-évaluation.

Séances de réflexion et apprentissage

En décembre 2025, une réunion de capitalisation a été organisée avec les partenaires de mise en œuvre. Cette rencontre a permis :

- De dresser le bilan de l'accompagnement de la première cohorte.
- D'identifier les principaux défis rencontrés (retards dans les formations, faible capacité d'investissement des entrepreneurs, coût élevé de la certification, faible adoption des techniques).
- De proposer des solutions concrètes, telles que la mise en place de services payants (plans d'affaires, formations), le réaménagement des calendriers de coaching, l'harmonisation des approches entre partenaires et l'accompagnement renforcé vers la formalisation et l'accès au financement.

Ces échanges ont permis d'élaborer une **feuille de route pour la deuxième cohorte**, intégrant les leçons apprises et les ajustements nécessaires.

Utilisation des conclusions

Les résultats du suivi et des réflexions ont conduit à des **adaptations concrètes** :

- Révision des outils de collecte de données via KoboCollect.
- Définition d'indicateurs d'effets suivis mensuellement par les partenaires.
- Ajustement des activités pour la cohorte 2 afin de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs et améliorer l'efficacité du dispositif.

Outils et innovations

Le projet a utilisé **KoboCollect**, **PowerBI** et des **tableaux de bord** pour le suivi et l'analyse des données. Par rapport à l'année précédente, une **montée en puissance du système MEAL** a été observée, avec une meilleure structuration et une utilisation accrue des outils numériques.

Participation et inclusion

Les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre ont été directement impliqués dans le processus de suivi et d'évaluation. Leur participation a enrichi l'apprentissage collectif, favorisé l'appropriation des résultats et renforcé la pertinence des décisions prises.

Leçons apprises et perspectives

Les principales leçons tirées en 2025 soulignent l'importance :

- D'un accompagnement plus long et mieux adapté aux capacités financières des entrepreneurs.
- De la flexibilité dans les plannings de coaching et de formation.
- De l'implication directe des promoteurs dans les activités pour garantir une meilleure appropriation.

Pour 2026, le projet prévoit de **renforcer le système MEAL** par :

- La mise en œuvre du midline.
- La formation des coachs sur les outils de suivi.
- L'amélioration continue des indicateurs et des méthodes de collecte.

14.6 Communication et visibilité

- Résumez les principales actions de communication, de visibilité ou de sensibilisation (médias, événements, publications) entreprises conformément aux directives des bailleurs de fonds et d'Helvetas en matière d'image de marque.
- Mettez en évidence la manière dont celles-ci ont contribué à la transparence ou au partage des connaissances.

En 2025, le projet a mis en œuvre plusieurs actions de communication et de visibilité conformément aux directives des bailleurs et d'Helvetas en matière d'image de marque.

Les activités du projet ont été régulièrement publiées sur les réseaux sociaux institutionnels d'Helvetas (LinkedIn et Facebook), permettant de partager les résultats et de valoriser les initiatives auprès d'un public élargi. En partenariat avec le projet WEI et d'autres ONG internationales, des émissions radiophoniques interactives ont été co-organisées à l'occasion de la Journée mondiale de la biodiversité, afin de sensibiliser les populations locales aux pratiques agroécologiques.

Le projet a participé activement à des événements majeurs tels que la Journée mondiale de la biodiversité et la Journée internationale de la sécurité sanitaire des aliments (JISSA), en synergie avec des partenaires comme l'ONG Iles de Paix. Ces événements ont renforcé la visibilité du projet et permis de mobiliser les autorités locales et les partenaires autour des enjeux de l'agroécologie et de la sécurité alimentaire. Un plaidoyer conjoint mené auprès de l'ABSSA et de la préfecture de l'Atacora a abouti à une réduction significative des frais liés à l'autorisation de mise sur le marché, facilitant ainsi l'accès à la certification pour les entrepreneurs.

Des articles et contenus visuels ont été produits et diffusés sur les réseaux sociaux, assurant une large diffusion auprès des bénéficiaires, des partenaires et des bailleurs. Tous les supports ont respecté les directives institutionnelles en matière de logos et de visibilité.

Transparence et partage des connaissances

Ces actions ont contribué à la transparence du projet en diffusant les résultats obtenus et en rendant visibles les avancées auprès des parties prenantes. Elles ont également favorisé le partage des connaissances en mettant en lumière les bonnes pratiques agroécologiques et les initiatives locales, même si la capitalisation auprès des bénéficiaires reste à renforcer.

Pour 2026, le projet prévoit de renforcer sa stratégie de communication par la rédaction d'articles, la participation aux événements liés à l'entrepreneuriat et à l'agroécologie, et une intensification de la diffusion des résultats afin d'accroître la visibilité et l'impact auprès des communautés et des partenaires.

15 Leçons apprises et conclusions (1/2 page)

Cette section présente les principales leçons apprises et les perspectives d'avenir tirées de la période considérée. Elle doit être analytique, et non descriptive, et mettre en évidence les enseignements qui peuvent éclairer la programmation ou la stratégie futures.

- Présentez 3 à 5 leçons ou innovations principales, chacune résumée en 2 à 3 phrases.
- Expliquez pourquoi chaque enseignement est important et comment il influencera la planification, les partenariats ou le travail thématique futurs.

- Évitez de répéter les activités ou les résultats déjà décrits ailleurs – concentrez-vous sur les perspectives et les implications.

Concluez par un court paragraphe (3 à 4 phrases) qui reflète l'orientation générale du projet pour la période suivante.

L'année écoulée confirme plusieurs enseignements clés qui orienteront la stratégie future du projet.

1. La qualité des services d'appui est un facteur déterminant de changement systémique.

L'expérience montre que les entrepreneurs progressent lorsque les services (coaching, formation, finance, AMM) sont délivrés de manière cohérente, graduée et professionnelle. L'enjeu pour la suite est d'accélérer la transition vers une offre de services réellement marchande, en renforçant la capacité économique des prestataires et en structurant une demande solvable. Cela implique d'intégrer plus systématiquement les SAE dans la planification stratégique et de clarifier leur rôle dans l'écosystème.

2. La gouvernance territoriale conditionne la durabilité.

L'implication croissante des Mairies, ULPE, DDAEP et LTA démontre que les fonctions de coordination, de certification et d'insertion ne peuvent être pérennes que si elles sont institutionnalisées localement. Leçons : investir davantage dans la consolidation des capacités des institutions publiques, renforcer les mécanismes de redevabilité locale et stabiliser les arrangements de collaboration. La prochaine phase devra ancrer les dialogues d'affaires, les diagnostics et l'accompagnement AMM dans les routines institutionnelles.

3. La cohérence inter-projets est indispensable pour éviter les distorsions de marché.

Les synergies mensuelles avec SNV, Technoserve, GIZ et la plateforme nationale DSM montrent que les approches divergentes (subventions, per diem, sélection non alignée) perturbent les incitations économiques des entrepreneurs. L'apprentissage majeur est la nécessité d'un cadre commun d'intervention, avec des règles partagées, un vocabulaire commun DSM et des référentiels harmonisés. La suite du projet devra jouer un rôle plus affirmé dans cette convergence méthodologique.

4. La transformation numérique est un accélérateur de transparence et de performance.

L'usage de tableaux de bord, de reporting digital et de communication en ligne améliore la réactivité et la qualité du suivi. La leçon clé : intégrer la digitalisation dès la conception des services, tout en renforçant les capacités numériques des institutions et des SAE.

En conclusion, le projet entre dans une phase de consolidation où la priorité sera d'installer durablement les fonctions de marché, de renforcer l'autonomie des prestataires, de stabiliser la gouvernance territoriale et d'harmoniser les approches au niveau national. La prochaine période devra transformer les acquis systémiques en leviers institutionnels durables, au service d'un écosystème entrepreneurial plus robuste et inclusif.

15.1 Bonnes pratiques et innovations, obstacles et difficultés

Le projet a mis en évidence plusieurs bonnes pratiques, notamment l'harmonisation des outils de coaching, la co-construction des contenus de formation et l'animation de plateformes multi-acteurs qui renforcent la cohérence du système. Les innovations les plus marquantes incluent la professionnalisation progressive des SAE, la structuration d'une communauté de coaches et l'intégration de la certification sanitaire dans les parcours entrepreneuriaux. Toutefois, des obstacles persistent : hétérogénéité des capacités des prestataires, concurrence de projets subventionnés et limitations institutionnelles. Ces défis soulignent l'importance d'un accompagnement renforcé et d'une gouvernance locale stabilisée.

15.2 Conclusions des examens et des autoévaluations

Les examens internes et autoévaluations menés au cours de la période ont confirmé la pertinence de l'approche DSM et la solidité des mécanismes de coordination territoriale, tout en révélant des marges de progression importantes. Ils ont mis en évidence la nécessité de renforcer la qualité des plans d'affaires, d'harmoniser davantage les pratiques des SAE et de consolider l'implication des institutions locales dans la gouvernance. Les analyses ont aussi souligné l'importance d'un accompagnement technique pré-cofinancement plus structuré. Ces conclusions orientent la prochaine phase vers davantage de rigueur, de professionnalisation et de cohérence systémique.

16 Annexes

Veillez à ce que toutes les annexes soient conservées avec les rapports annuels sur MTeams/SharePoint.

Les listes d'annexes sont obligatoires. Des annexes supplémentaires peuvent être ajoutées si elles sont pertinentes pour la mise en œuvre du projet et l'établissement des rapports.

Liste des abréviations

Cadre logique

Cadre logique avec les résultats obtenus à ce jour pour les indicateurs pendant la phase actuelle, y compris les indicateurs de performance.

Tableau de suivi des indicateurs

Énumérer les principales activités de la période considérée par résultat et par produit.

État financier

Budget prévisionnel par phase et fonds utilisés à ce jour.

Liste des événements et missions

Événement/Mission	Dates	Lieu	Participants