

# *Dynamiser l'entrepreneuriat au Sahel*

LES ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME  
I&P ACCÉLÉRATION AU SAHEL

JUIN 2025





# Sommaire

## 04 *Avant-Propos*

## 06 *Résumé*

Une efficacité démontrée

Un modèle singulier comparé aux autres programmes

Une ambition renouvelée pour l'avenir

## 08 *Présentation du programme I&P Accélération au Sahel*

Un programme au service des PME africaines

Une structure collaborative

Trois composantes complémentaires

Les bénéficiaires directs du programme

Les structures d'accompagnement aux entreprises formées

## 16 *Objectifs et méthodologie de l'étude*

Collecte & analyse des données

Présentation des résultats

## 18 *Évaluation globale du programme*

Évaluation stratégique du programme

Performance et impacts du programme

Benchmarking de programmes similaires en Afrique

## 30 *Les composantes d'I&P Accélération au Sahel*

Le financement et l'accompagnement

L'assistance technique

Un soutien rare à l'écosystème

## 48 *Conclusions et recommandations clés*

### *Crédits photo*

Pages 1, 48 : Sanuva, Mali © Afroto, 2024 | Pages 2, 16 : SetTic, Sénégal © Afroto, 2024

Pages 8, 45 : Adji Graphic Services, Niger © Afroto, 2023 | Page 15 : Fafa Pâtisserie, Mali ©

Afroto, 2024 | Page 18 : Lakelle 237, Cameroun © Didier Lefa, 2022 | Page 25 : Demal Expertise,

Guinée © Afroto, 2024 | Page 29 : Dakar American University of Science and Technology

(DAUST), Sénégal, © AD Agency, 2021 | Page 30 : Fa Confection, Sénégal, © AD Agency, 2021 |

Page 35 : Gain, Côte d'Ivoire, © Atchioua Photography, 2022

# Avant-Propos

## **Nathalie Vernhes**

Trust Fund Manager Sahel & Lake Tchad Window  
Emergency Trust Fund for Stability in Africa



Le développement d'un écosystème entrepreneurial dynamique, inclusif et durable est un levier essentiel de stabilité, d'opportunités économiques et de cohésion sociale en Afrique. Le Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique (FFU) a été créé dans ce cadre en 2015 pour répondre aux causes profondes des déséquilibres économiques, renforcer la résilience des populations, prévenir les conflits, réduire les déplacements forcés et offrir des alternatives concrètes, notamment aux populations vulnérables, femmes et jeunes, par la création d'emplois locaux et pérennes.

À travers notre partenariat avec Investisseurs & Partenaires (I&P) et le financement du programme I&P Accélération au Sahel à hauteur de 15,5 millions d'euros, l'Union européenne a souhaité promouvoir une approche structurée, centrée sur un accompagnement de proximité porté par des acteurs ancrés localement. Cette démarche a permis de réduire les asymétries d'information, de mieux comprendre et répondre aux besoins spécifiques des TPME, et de renforcer durablement les écosystèmes locaux.

Les résultats de ces cinq années d'action sont très encourageants. Dans un contexte sécuritaire, économique et politique souvent instable, favorisant les déplacements et les migrations, le programme a atteint les objectifs qu'il s'était fixé en termes de nombre d'emplois créés, d'entrepreneurs et d'impact sur l'écosystème : 100 entreprises ont ainsi pu être financées et accompagnées, 22 Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat formées, et plus de 4 300 emplois ont été créés ou maintenus (à fin 2023).

Alors qu'I&P Accélération au Sahel arrive à son terme, l'Union européenne réaffirme sa volonté de soutenir des initiatives à fort impact, ancrées dans les réalités locales et porteuses de solutions durables pour les économies africaines et poursuivra son engagement à promouvoir ce type d'approche favorisant le dialogue et les synergies entre acteurs publics et secteur privé.

**Timothée Ouaba**

Responsable Senior Accélération,  
Investisseurs & Partenaires



Conçu comme une réponse concrète aux défis d'accès au financement, de structuration et de renforcement des capacités entrepreneuriales, le programme I&P Accélération au Sahel, cinq ans après son lancement, affiche un bilan très positif notamment en termes de levée de fonds : les 100 PME financées ont levé 14 millions d'euros de financement post-accélération (3 fois le montant apporté par le programme) tandis que les fonds partenaires du programme ont levé 18 millions d'euros, principalement auprès du secteur privé. Au-delà de ces chiffres, cette réussite témoigne de la pertinence d'un accompagnement patient, structuré et adapté, en particulier dans les pays fragiles de la région sahélienne.

Le présent rapport, réalisé par le cabinet TAMEO, propose une analyse approfondie du programme. Il met en lumière ses impacts, ses points forts mais aussi les enseignements à tirer pour renforcer et faire évoluer notre approche. Il constitue une ressource précieuse pour alimenter la réflexion de l'ensemble des acteurs engagés en faveur de l'entrepreneuriat africain.

C'est l'occasion pour nous de remercier très chaleureusement l'Union Européenne, qui a financé le programme via le Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique, pour sa confiance et son engagement à nos côtés.

I&P Accélération au Sahel a été un véritable laboratoire d'innovation. L'expérience acquise dans la mise en œuvre de ce programme pionnier a ouvert la voie à d'autres programmes d'accélération qui nous permettent d'accompagner plus d'entrepreneurs africains, tels que I&P Digital Energy, I&P Accélération FARM ou encore CATAL1.5°T.

I&P Accélération au Sahel est une réussite collective. Elle repose sur l'implication exemplaire des entrepreneurs accompagnés, la mobilisation des équipes d'I&P et de nos fonds partenaires – Comoé Capital, Fako Capital, Gola Capital, Néré Capital, Sinergi, Teranga Capital, Zira Capital – ainsi que sur le soutien de toutes celles et ceux qui ont contribué à faire vivre ce programme au quotidien.

Nous remercions enfin le cabinet TAMEO pour la qualité de son analyse, qui nous permet de mieux formaliser notre modèle, de le partager largement et d'en renforcer la portée.

Nous espérons que ce rapport contribuera à nourrir les réflexions, à inspirer d'autres acteurs et à encourager une mobilisation toujours plus forte auprès des entrepreneurs africains.

# Résumé

Lancé en 2019, le programme I&P Accélération au Sahel vise à renforcer les très petites et moyennes entreprises (TPME) d'Afrique de l'Ouest et Centrale à travers un appui financier et stratégique. Porté par Investisseurs & Partenaires et financé par le Fonds Fiduciaire d'Urgence de l'Union Européenne, il s'appuie sur un réseau de partenaires locaux pour offrir un accompagnement de proximité. Ce résumé présente les résultats clés de l'évaluation indépendante du programme conduite en 2024, après cinq années de mise en œuvre dans 12 pays.

## Une efficacité démontrée

◆ **Entre leur entrée dans le programme et fin 2023, les 100 entreprises financées et accompagnées ont enregistré une croissance moyenne de 89% de leur chiffre d'affaires et la création et le maintien de 4 360 emplois (+77%).** Elles ont levé un total cumulé de 13,9 millions d'euros. Ces résultats sont d'autant plus significatifs qu'ils ont été atteints dans un contexte économique et politique incertain. Toutefois, plus de 80% des fonds levés l'ont été par seulement quatre entreprises, mettant en lumière des disparités d'accès au financement (en particulier pour les femmes et les plus petites entreprises).

◆ **Le taux de remboursement de 62% (au 31 août 2024), supérieur à la cible de 50% fixée par le programme, ainsi que le taux de survie élevé des entreprises, illustrent la qualité du processus de sélection.** Ce dernier est fondé sur un diagnostic approfondi (en moyenne 6 mois) suivi d'un accompagnement stratégique et technique personnalisé. Cependant, il ressort de l'étude que la durée de remboursement sur deux ans peut s'avérer trop courte pour les entreprises les moins structurées. Ceci renforce la pertinence

de l'accompagnement post-financement sur 2 à 3 ans proposé par le programme, un dispositif encore peu répandu dans l'écosystème.

◆ **Depuis le lancement du programme, 225 missions d'assistance technique (AT) ont été déployées, principalement autour de la comptabilité, du marketing et de l'opérationnel.**

Ces interventions ont conduit à une amélioration de la structuration interne, une montée en compétences des équipes, ainsi qu'une meilleure définition de la stratégie commerciale dans le cas des AT marketing. L'analyse d'un échantillon de missions révèle des résultats positifs, avec un taux moyen d'atteinte des objectifs de 71 % et une note de satisfaction de 7/10 de la part des bénéficiaires. Cependant, On constate une faible appropriation des recommandations de l'assistance technique, principalement par manque de budget dédié. Par ailleurs, les retours d'expérience soulignent l'importance de mieux sensibiliser les entreprises en amont, pour favoriser leur appropriation et engagement autour de l'AT.

◆ **Le programme a également renforcé 22 Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE), améliorant leur capacité à structurer et financer les TPME locales.** L'ensemble des participants a jugé le contenu des formations pertinent, et 93% se sentent désormais capables de former leurs propres cohortes, réduisant leur dépendance aux ressources externes. Pour 87% des SAE, les progrès sont notables, en particulier sur la formalisation et la comptabilité des PME qu'elles accompagnent. Toutefois, les résultats en matière de levée de fonds restent plus modérés en raison d'un manque d'opportunités concrètes sur certains territoires.

## *Un modèle singulier comparé aux autres programmes*

◆ Comparé aux programmes classiques d'accélération, I&P Accélération au Sahel se distingue par son approche individualisée. Là où d'autres programmes misent sur des cohortes d'entrepreneurs, celui-ci privilégie un accompagnement sur mesure allant de 2 à 3 ans post-financement, favorisant un suivi plus poussé.

◆ Autre spécificité majeure : le recours à des avances remboursables, un instrument hybride et innovant, à mi-chemin entre subvention et crédit. Ce prêt sans intérêt ni garantie représente une réelle additionnalité. En effet, il ouvre l'accès au financement à des TPME souvent exclues des circuits traditionnels, tout en limitant leur endettement. Ce modèle présente néanmoins des risques en cas de défaut, mais reste plus inclusif que les financements bancaires.

◆ Enfin, le programme bénéficie d'un fort ancrage local grâce à la mobilisation de fonds partenaires d'I&P, qui sont à même d'accompagner au quotidien les entrepreneurs. Ces derniers, souvent confrontés à l'isolement face aux défis opérationnels et financiers, trouvent ainsi un soutien de proximité, adapté à leurs réalités et à leurs besoins spécifiques.

## *Une ambition renouvelée pour l'avenir*

Alors que le programme I&P Accélération au Sahel arrive à un tournant, ses résultats démontrent la pertinence d'un modèle d'accompagnement sur mesure, bien que perfectible. En s'appuyant sur les enseignements de ces premières années et en renforçant certains dispositifs, il pourra continuer d'incarner un moteur essentiel du développement des TPME en Afrique de l'Ouest et Centrale, contribuant ainsi à la transformation durable des économies locales.

# 01 *Présentation du programme*

## I&P Accélération au Sahel



# Un programme au service des PME africaines

Le programme **I&P Accélération au Sahel** est mis en œuvre par I&P Entrepreneurs et Développement, une association membre du groupe Investisseurs & Partenaires (I&P). Le groupe I&P, dans son ensemble, vise à encourager et accompagner l'entrepreneuriat en Afrique et s'adresse aux entrepreneurs les plus en amont de leur aventure entrepreneuriale ainsi qu'aux entrepreneurs encore en phase d'accélération ou d'incubation. Depuis sa création en 2002, I&P a accompagné plus de 300 entreprises en Afrique. L'équipe est composée de 80 personnes, basées à Paris et dans 7 bureaux africains. Sa particularité est de cibler le « maillon manquant » du tissu économique africain, les très petites et moyennes entreprises (TPME) ayant des besoins de financement inférieurs à 5 millions d'euros.

Le programme I&P Accélération au Sahel est subventionné par le Fonds Fiduciaire de l'Union Européenne (FFUE). Le FFUE a été créé en 2015 pour répondre de façon rapide, souple et efficace aux situations d'urgence liées à la crise migratoire et aux déplacements forcés, et proposer des solutions pérennes aux causes profondes de la migration. Les institutions de l'UE, les États membres de l'UE et d'autres donateurs ont alloué un montant de 4.6 milliards d'euros à ce jour.

## Le rôle des TPME dans le développement du continent africain<sup>1</sup>

Aujourd'hui, 85% de l'emploi en Afrique est assuré par un secteur informel à faible productivité, insuffisamment structuré pour absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail. Chaque année, 3 millions d'emplois formels sont créés, alors que 10 à 12 millions de jeunes arrivent sur le marché du travail.

- ◆ Les TPME formelles sont trop peu nombreuses en Afrique. Le manque d'accès aux financements de long terme et aux compétences représente un obstacle majeur à leur croissance.
- ◆ Ces entreprises sont pourtant des piliers de la création d'emplois. Les TPME formelles créent des emplois à rémunérations supérieures, plus sécurisés, donnant accès à des formations et à la sécurité sociale.

I&P Accélération au Sahel s'adresse aux TPME d'Afrique de l'Ouest et Centrale avec un objectif principal : leur donner accès aux financements et aux compétences nécessaires à leur développement et ainsi favoriser la création d'emplois décents et pérennes sur le continent. Déployé de 2019 à 2024, le programme I&P Accélération au Sahel cible 12 pays de la sous-région (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Tchad, Togo et Sénégal).

1. [I&P Présentation du programme I&P Accélération au Sahel](#)

## Une structure collaborative

Financé par le **Fonds Fiduciaire de l'Union Européenne**, I&P Accélération au Sahel est mis en œuvre par un consortium regroupant plusieurs acteurs ayant des rôles spécifiques. Tout d'abord, **I&P Entrepreneurs et Développement**, une association à but non lucratif gérée par I&P, reçoit des subventions de l'UE et se charge des décaissements auprès des partenaires tels que les fonds d'investissement locaux, les entreprises bénéficiaires, les experts techniques externes et les prestataires. I&P Entrepreneurs et Développement collabore avec des co-bénéficiaires tels que **I&P France, ses filiales à Madagascar et en Côte d'Ivoire** ainsi qu'**I&P Conseil**, ces derniers s'occupant de la gestion et

de la coordination du programme. Enfin, I&P est en partenariat avec sept **fonds d'investissement** en Afrique de l'Ouest et Centrale qui ont pour objectif de financer et d'accompagner des TPME à fort potentiel de croissance. Ces structures font partie du réseau du fonds I&P Développement géré par I&P. Il s'agit de Teranga Capital (Sénégal), Comoé Capital (Côte d'Ivoire), Sinergi Burkina (Burkina Faso), Sinergi Niger (Niger), Zira Capital (Mali), Gola Capital (Guinée), et Fako Capital (Cameroun). En tant que co-bénéficiaires dans le cadre du programme I&P Accélération au Sahel, les fonds partenaires s'occupent de l'identification des entreprises, de l'analyse de leurs activités et de leur suivi en portefeuille.

ENTITÉS	RÔLE
UE- Fonds Fiduciaire d'Urgence	Subvention
I&P Entrepreneurs et Développement	Coordination, couverture de coûts, passation de marché
I&P France, I&P Conseil, I&P Côte d'Ivoire, I&P Madagascar	Gestion globale du programme, Formation des SAE à la levée de fonds
Fonds partenaires	Sourcing, Instruction et accompagnement stratégique des TPME

De 2020 à 2023, **des financements ont été octroyés à 100 entreprises**, avec un échéancier prévoyant un remboursement complet avant fin décembre 2024. Environ trois quarts (77%) des entreprises bénéficiaires du programme

sont concentrées dans cinq pays, ces derniers hébergeant tous un fonds partenaire, permettant une bonne proximité avec l'écosystème entrepreneurial national et une meilleure connaissance de celui-ci.

# Trois composantes complémentaires

Le programme se déploie autour de trois composantes complémentaires, visant à accélérer le développement des entreprises et à accroître les chances de succès des projets entrepreneuriaux en démarrage : le financement et l'accompagnement, l'assistance technique, et le soutien à l'écosystème.

## 1. Financement d'amorçage et accompagnement personnalisé

Les entreprises accompagnées par le programme bénéficient d'un financement d'amorçage compris entre 12 000 € et 60 000 €, sous forme d'avance remboursable. Ce soutien leur permet d'accéder aux ressources nécessaires à leur croissance : achat d'équipements, aménagement des locaux, recrutement, acquisition de matières premières, ou encore diversification des produits et services.

En parallèle, chaque entreprise reçoit un accompagnement stratégique individualisé et assuré par les équipes du programme. Cet appui inclut :

- ◆ Un suivi (a minima mensuel) pour évaluer la progression, identifier les difficultés et définir des axes d'amélioration.
- ◆ Un accompagnement sur des enjeux stratégiques clés tels que la définition d'indicateurs de performance, l'élaboration de stratégies commerciales, ou encore la recherche de partenariats (financements additionnels, appels d'offre, etc.).

## 2. Assistance technique spécialisée

En complément de cet accompagnement, les entreprises bénéficient d'un appui technique dispensé par des consultants externes sur des thématiques spécifiques, telles que :

- ◆ Études de marché, stratégies marketing et commerciales
- ◆ Gestion comptable et financière
- ◆ Gestion des ressources humaines
- ◆ Mise en place de systèmes de management de la qualité (ex. : ISO 9001) et/ou d'information (ex. : logiciels de gestion)
- ◆ Élaboration de politiques de santé et sécurité au travail

Chaque entreprise bénéficie en moyenne de deux missions d'assistance technique, d'une durée de plusieurs mois (neuf mois en moyenne), permettant d'établir un diagnostic, de définir des stratégies adaptées et de former les équipes.

## 3. Renforcement des structures d'appui à l'entrepreneuriat (SAE)

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat (SAE) jouent un rôle crucial dans le soutien aux entrepreneurs, notamment en facilitant leur accès au financement. Cependant, ces structures ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour répondre aux enjeux financiers des jeunes entreprises. Pour pallier cette lacune, I&P Accélération au Sahel a lancé « Investment Readiness », un programme de formation qui a permis de former 44 professionnels de l'accompagnement des PME au sein de 22 SAE. Cette initiative vise à renforcer leurs compétences financières afin qu'ils puissent mieux préparer les entrepreneurs à la levée de fonds et favoriser leur succès.

# Les bénéficiaires directs du programme

Les bénéficiaires du programme peuvent être répartis en deux groupes. Les bénéficiaires directs incluent les TPME ayant reçu un financement et/ou une assistance technique pour développer leurs capacités, ainsi que les Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) ayant suivi la formation et ayant éventuellement bénéficié d'une subvention. Les bénéficiaires indirects, quant à eux, profitent du renforcement des écosystèmes grâce au soutien apporté aux SAE. Les enseignements tirés du programme et présentés dans ce document concernent uniquement les bénéficiaires directs. Au total, **100 entreprises ont été financées entre 2020 et 2023, et 22 Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat ont été formées.**

## Les TPME financées



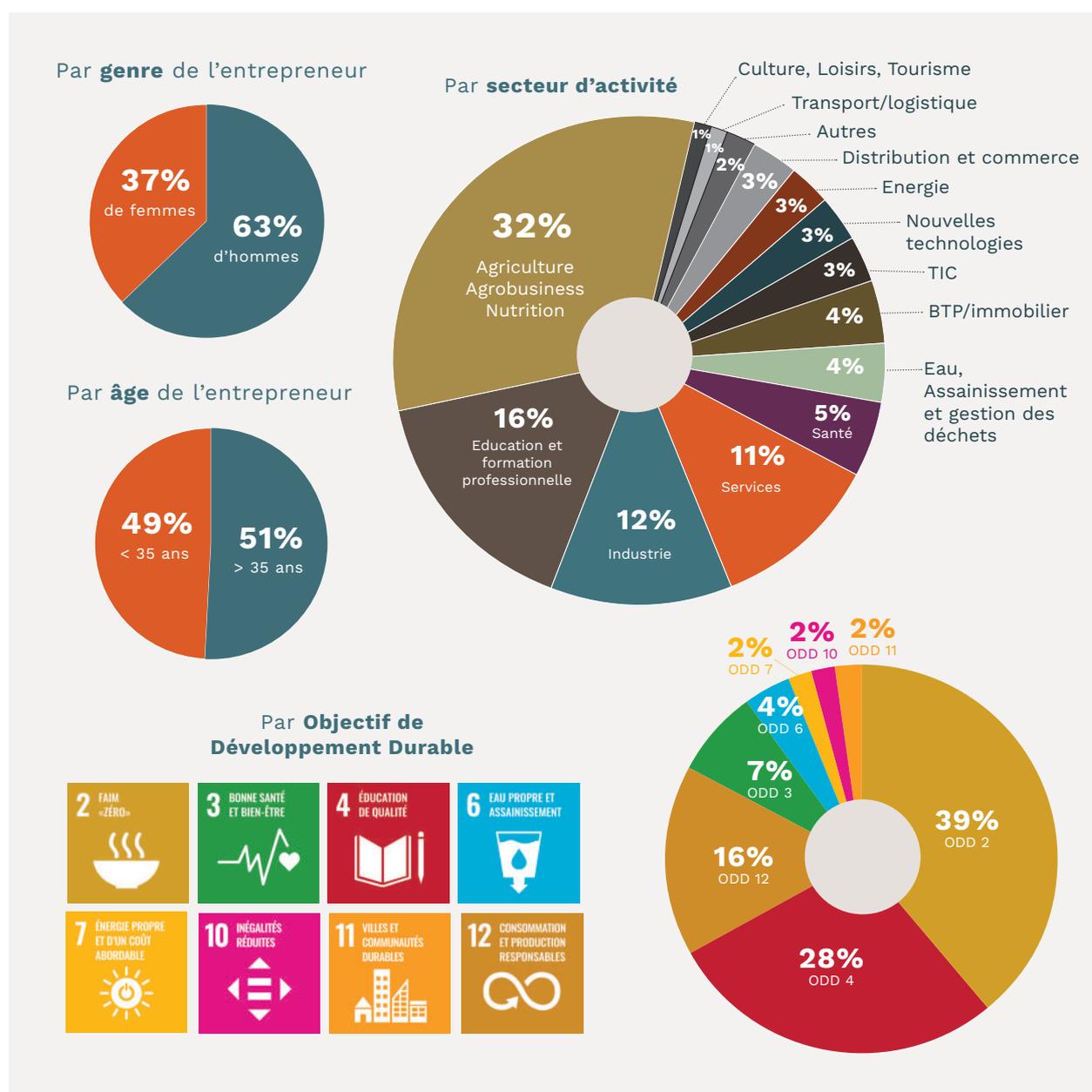
Les entreprises financées par le programme sont des TPME en structuration, évoluant à différents niveaux de formalisation. Elles opèrent dans des secteurs stratégiques comme l'agro-industrie, les services ou encore l'éducation. Ces entreprises, souvent en phase de transition vers une gouvernance plus structurée, affichent un chiffre d'affaires en progression. Le programme

soutient notamment des entreprises à fort impact qui contribuent activement aux Objectifs de Développement Durable (ODD), avec 54% alignées sur ces objectifs, notamment l'ODD 2 (Faim zéro, 39%), l'ODD 4 (Éducation de qualité, 28%) et l'ODD 12 (Consommation et production responsable, 16%). Ces entreprises transforment les chaînes de valeur locales en intégrant des pratiques durables et en dynamisant l'économie. De plus, les PME accompagnées sont dirigées par des entrepreneurs qui connaissent bien leur marché et leur secteur d'activité. Une attention particulière a été portée à la sélection d'entreprises fondées par des femmes et/ou des jeunes de moins de 35 ans. Toutefois, ces entreprises rencontrent des défis en gestion stratégique, en structuration financière et en accès au financement. En effet, avant leur intégration au programme, un bon nombre d'entreprises évoluaient dans un cadre partiellement voire totalement informel, limitant leur capacité à lever des fonds auprès des institutions financières traditionnelles telles que les banques. En plus des obstacles liés à leur structuration interne, certaines évoluent dans des environnements économiques instables du fait des défis sécuritaires et politiques, comme au Mali, au Burkina Faso ou au Niger. Pour surmonter ces contraintes et accélérer leur développement, ces entreprises ont nécessité un accompagnement spécifique ainsi qu'un soutien financier adapté à leurs réalités.

## Nombre d'entreprises par pays au 31.12.23



Répartition des entreprises (en % du nombre total) au 31.12.23



Source : Données I&amp;P Entrepreneurs et Développement

Données clés de l'entreprise moyenne financée par le programme

	Avant le programme	Au 31.12.23
<b>FINANCEMENT</b>		
Montant du financement (EUR)		46 554
Chiffre d'affaires annuel (EUR)	183 235	364 812
Montant de financement externe reçu (EUR)	81 076	229 590
<b>EMPLOI</b>		
Nombre d'emplois permanents	15	17
Nombre d'emplois temporaires	11	28
Part de femmes employées	n.d.	41%
Part de jeunes (<35 ans) employés	n.d.	49%
Taux de formalisation des emplois	24%	30%

Source : Données I&amp;P Entrepreneurs et Développement

# Les structures d'accompagnement aux entreprises formées

L'écosystème entrepreneurial en Afrique de l'Ouest regorge de nombreuses Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE), telles que des incubateurs et des accélérateurs, qui jouent un rôle essentiel dans le soutien des entreprises. Cependant, pour maximiser leur impact, ces structures doivent elles-mêmes bénéficier d'un renforcement de capacités et de formations adaptées.

Dans ce cadre, le programme I&P Accélération au Sahel a prévu un appui spécifique afin de renforcer les compétences de 22 SAE sur les problématiques financières. L'objectif était de les outiller afin qu'elles puissent accompagner les entreprises dans leur recherche de financement, notamment en les aidant à lever des fonds.

Les SAE formées sont les suivantes :

<b>Cohorte 1</b> (Juillet 2021-mai 2022)	<b>Cohorte 2</b> (Novembre 2022-juillet 2023)
Activespaces (Cameroun)	AFP PME (Burkina Faso)
CIPMEN (Niger)	Agence Côte d'Ivoire PME (Côte d'Ivoire)
Concree (Sénégal)	ANPGF (Togo)
Donilab (Mali)	Association Bet Al Nadjah (Tchad)
EVA (Sénégal)	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
Impact Hub Abidjan (Côte d'Ivoire)	Etrilabs (Bénin)
Innov'up (Togo)	Hadina RIMTIC (Mauritanie)
iSpace (Ghana)	Impact Hub Bamako (Mali)
La Fabrique (Burkina Faso)	La Fondation Sephis (Côte d'Ivoire)
L'Oasis (Niger)	Le Boukarou (Cameroun)
	Ose Ton Emploi (Guinée)

Le programme a accompagné deux cohortes de SAE sélectionnées à l'issue d'appels à candidatures très compétitifs. La première cohorte, composée de 10 SAE issues de différents pays d'Afrique, était majoritairement constituée d'incubateurs solidement établis, avec une moyenne de 7 ans d'existence et une expérience de collaboration avec des bailleurs internationaux. Certaines structures, comme La Fabrique et Impact Hub Abidjan, proposaient également des parcours d'accélération. La deuxième cohorte, élargie à 12 SAE, a intégré une plus grande diversité de profils,

incluant des entités publiques et des cabinets d'assistance technique. Cette diversification a favorisé la transmission des savoirs et le renforcement des liens entre acteurs privés et institutionnels.

L'impact du programme s'est traduit par un effet multiplicateur significatif : les apprenants ont transféré leurs compétences à des centaines de collègues et entrepreneurs, renforçant ainsi l'écosystème entrepreneurial dans leurs pays respectifs.

**BÉNÉFICIAIRES DIRECTES**

**22 SAE**  
(44 apprenants)

**BÉNÉFICIAIRES INDIRECTES**

**356 collaborateurs formés par les apprenants**  
(dont 37% de femmes et 47% de jeunes de moins de 35 ans)

**1 398 entrepreneurs ayant bénéficié indirectement de la formation**  
(dont 49% de femmes et 55% de jeunes de moins de 35 ans)



# 02 *Objectifs et méthodologie de l'étude*



L'évaluation vise à démontrer les liens entre les différentes composantes du programme (financement, accompagnement, assistance technique) et la performance des entreprises bénéficiaires, notamment en matière de remboursement et de croissance (emploi et chiffre d'affaires), en s'appuyant sur l'analyse de données et des entretiens. Elle cherche également à mesurer l'impact budgétaire du programme, à identifier les spécificités des petites entreprises informelles du Sahel, à évaluer l'additionnalité du

programme et le positionnement de la formation destinée aux structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

L'évaluation du programme I&P Accélération au Sahel a été conduite par Tameo Impact Fund Solutions (Tameo) à l'aide d'une méthodologie mixte combinant analyses quantitatives et qualitatives. Deux étapes principales ont structuré ce travail : la collecte de données et leur analyse, ainsi que la présentation des résultats.

## Collecte & analyse des données

Les données proviennent de **sources secondaires**, incluant les fichiers transmis par I&P, et de **sources primaires** via des questionnaires en ligne adressés aux entreprises bénéficiaires, aux consultants en assistance technique, aux équipes d'amorçage et aux SAE. Ces questionnaires ont exploré divers sujets tels que les besoins financiers, les difficultés et opportunités du marché, les impacts du programme et les effets des crises régionales. Des **entretiens qualitatifs**

ont par la suite complété ces données (16 entretiens avec des PME, 4 avec des SAE, 6 avec des consultants en assistance technique, 4 avec des programmes d'accélération comparables en Afrique, et 9 avec l'équipe d'amorçage).

Les données collectées ont ensuite été structurées et analysées selon les trois grandes composantes du programme.

## Présentation des résultats

Les résultats de l'analyse sont présentés dans les sections suivantes du document.

Tout d'abord, nous présentons l'**évaluation globale du programme**, combinant une évaluation de la dimension stratégique du programme (objectifs stratégiques, forces et défis du programme), une analyse de la performance du portefeuille (notamment en termes de chiffre d'affaires et d'emploi), et un benchmarking avec d'autres initiatives similaires en Afrique.

Ensuite, nous évaluons **les trois composantes d'I&P Accélération au Sahel** (le financement d'amorçage et l'accompagnement, l'assistance technique, et le soutien à l'écosystème). Cette deuxième partie présente les résultats clés obtenus pour chaque composante.

Enfin, cette étude permet de formuler des **recommandations concrètes** pour l'amélioration du programme.

# *03* *Évaluation globale du programme*



# Évaluation stratégique du programme

Principaux résultats et performance du programme

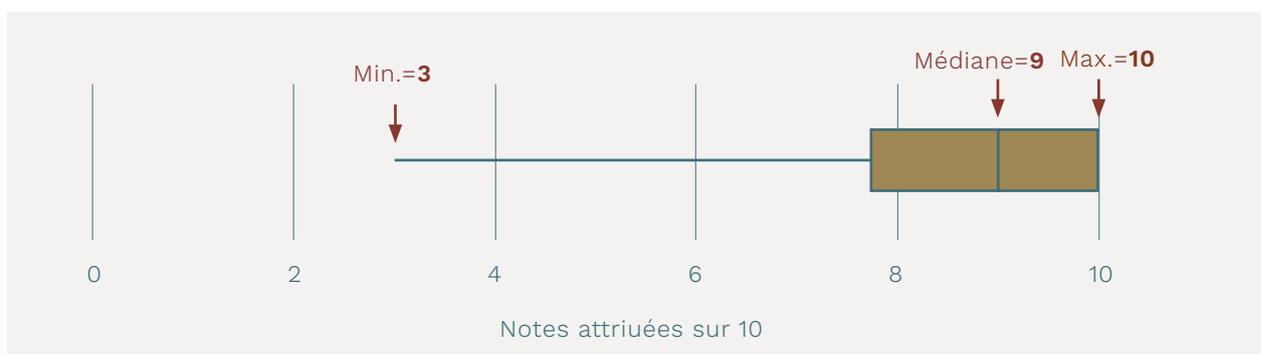


L'évaluation du programme I&P Accélération au Sahel met en lumière des résultats particulièrement encourageants, témoignant de son efficacité et de son impact tangible sur le tissu entrepreneurial de la région. **Sur les 74 objectifs suivis, 52 ont été atteints 2 ans avant la fin du programme, soit 70% des objectifs fixés.** Au-delà de cette proportion, l'analyse montre que le niveau d'atteinte moyen par objectif est de 117%, ce qui signifie que plusieurs objectifs ont dépassé les attentes. Ce haut niveau de performance confirme la pertinence de l'approche du programme et la solidité de ses mécanismes d'accompagnement. Parmi les résultats les plus marquants : 100%

des entreprises ciblées ont été financées en amorçage, un taux de remboursement moyen de 62% au 31.08.2024, contre une cible de 50%, 22 Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) formées pour un objectif initial de 20, et 7 SAE dirigées par une femme ou spécialisées dans l'entrepreneuriat féminin, contre une cible de 5.

Par ailleurs, un échantillon d'entreprises a eu l'occasion de donner **une note globale au programme, affichant une moyenne de 8.3 sur 10**, preuve d'une satisfaction élevée parmi les entreprises financées et accompagnées, comme montré dans le graphique ci-dessous :

Répartition des notes attribuées au programme



Source : Questionnaire TPME (Tameo, 2024)

◆ Les notes sont comprises entre 3 et 10 mais la majorité des notes se situent dans l'intervalle 7.75-10.

◆ La médiane est de 9, ce qui signifie que la moitié des répondants ont donné une note supérieure ou égale à 9.

Ces résultats témoignent ainsi du rôle structurant du programme dans l'accélération des PME du Sahel, en leur apportant les ressources, l'expertise et les financements nécessaires pour renforcer leurs capacités. En effet, dans leur notation, les entreprises soulignent clairement la synergie entre financement, accompagnement par les équipes

d'amorçage et assistance technique, comme étant une cause directe de leur satisfaction. De plus, au-delà du financement et du renforcement des capacités, les entreprises et SAE bénéficiaires ont particulièrement souligné l'importance de la mise en réseau facilitée par le programme. En intégrant une communauté dynamique d'entrepreneurs et de partenaires stratégiques, elles ont pu accéder à de nouvelles opportunités de marché et des collaborations concrètes. Cet aspect du programme a été particulièrement apprécié, car il permet non seulement de briser l'isolement des entrepreneurs, mais aussi de les connecter à des expertises complémentaires qui accélèrent leur développement.

« Le programme nous a permis de surmonter certaines difficultés. Tout d'abord, le financement nous a aidé à renforcer notre capacité de production et les assistances techniques ont permis de renforcer les compétences du personnel. Ces deux éléments ont contribué à booster la productivité de l'entreprise. Enfin, l'accompagnement de l'équipe d'amorçage était très structuré. L'équipe ne se contentait pas d'échanger avec nous, mais était aussi présente pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des missions d'assistance technique. Grâce au programme, notre réseau s'est considérablement élargi. Nous avons participé à des séminaires, ce qui nous a permis de connecter avec d'autres entrepreneurs et de mieux comprendre d'autres marchés. »

**Calvin Tiam, Toiture  
Economique et Ecologique  
(TECO2), Burkina Faso**

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE :  
**2018**

SECTEUR  
D'ACTIVITÉ :  
**Industrie**

ANNÉE DE  
FINANCEMENT :  
**2021**

## Forces du programme

« Nous avons rencontré des entrepreneurs très engagés et passionnés par leur activité. Ils ont perçu ce programme comme une véritable opportunité. Si nous pensions au départ que l'accès au financement serait l'élément le plus valorisé, nous avons rapidement constaté que l'accompagnement, le coaching et l'assistance technique étaient tout aussi appréciés. Ces volets répondent aux défis opérationnels concrets des entrepreneurs, qui expriment souvent un sentiment d'isolement face aux difficultés de gestion. Le fait d'avoir un soutien actif, des conseils adaptés et un accompagnement structuré, que ce soit sur le plan opérationnel, fiscal ou en gestion des ressources humaines, a réellement fait la différence. Même après avoir terminé de rembourser leur financement, plusieurs entrepreneurs souhaitent continuer à bénéficier de cet accompagnement, preuve de son utilité. Nous avons ainsi pu tisser des relations solides avec eux, et nombre d'entre eux maintiennent un contact régulier avec nous pour partager leur évolution et solliciter des conseils. »

**Alida Ouedraogo, Chargée de projet Amorçage, Burkina Faso**

Le programme I&P Accélération au Sahel se distingue par plusieurs atouts majeurs qui renforcent son impact auprès des entrepreneurs.

**Les équipes d'accompagnement sont compétentes et proactives**, garantissant un soutien efficace et adapté aux besoins des bénéficiaires. Bénéficiant de l'expérience d'I&P et de ses fonds partenaires, **le programme est capable de déployer des financements et des appuis dans pas moins de 12 pays**. Son approche repose sur **trois axes complémentaires**, incluant un accompagnement post-financement de 2 ans, assurant un suivi structuré des entreprises et permettant aux bénéficiaires d'accéder à des

ressources et à des conseils stratégiques au-delà du simple financement.

De plus, le programme favorise **la création effective d'emplois améliorés**, un levier clé pour le développement économique de la région. Il se distingue aussi par **son processus rigoureux de sélection des entrepreneurs**, en adoptant **un regard d'investisseur** qui maximise les chances de succès des bénéficiaires. Enfin, grâce à un **suivi des entreprises jusqu'à 5 ans après financement**, il permet d'évaluer leur évolution et d'ajuster l'accompagnement en conséquence, renforçant ainsi la pérennité des résultats obtenus.

« Dès le début des discussions, ils nous ont donné la liberté de définir nos besoins, et ils ont pleinement adhéré à nos demandes. J'ai beaucoup apprécié cette approche. Au départ, nous avons l'impression que le processus était long, car nous nous attendions à un financement immédiat, comme dans une banque. Mais avec du recul, ce temps était nécessaire et parfaitement justifié. Sans cette structuration, nous aurions couru le risque d'une mauvaise allocation des fonds. L'accompagnement a été structuré et adapté à nos réalités. »

**Herbert Kouamé Bi,  
Medivas, Côte d'Ivoire**

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE :  
**2014**

SECTEUR D'ACTIVITÉ :  
**Santé**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2021**

## Défis pour les entreprises bénéficiaires et améliorations possibles

Les entreprises bénéficiaires évoluent dans **un contexte politique et économique particulièrement instable** dans plusieurs pays du Sahel. Elles doivent faire face à des coupures d'électricité fréquentes, à un accès restreint aux zones rurales, à une baisse de la demande institutionnelle à la suite du retrait de certaines ONG, ainsi qu'à une contraction de la consommation liée à l'inflation. Ces facteurs pèsent lourdement sur leur activité quotidienne et accentuent les difficultés en matière de

gestion, de planification et d'accès au marché.

Dans cet environnement incertain et avec le soutien des équipes d'amorçage, les entreprises ont su mettre en œuvre des stratégies de résilience : diversification des revenus, optimisation des charges, ou encore redéploiement des activités. Ces efforts illustrent leur capacité d'adaptation, mais également l'importance d'un accompagnement individualisé et de proximité.

« La machine achetée pour améliorer notre productivité est restée hors service durant 20 mois à cause des coupures d'électricité. Nous avons engagé des discussions avec l'équipe d'I&P pour explorer des solutions énergétiques alternatives. En plus des défis liés à l'énergie, nous faisons face à des difficultés logistiques. Nos matières premières sont principalement destinées à l'exportation, mais l'absence d'accès maritime au Mali engendre des coûts de transport très élevés. Cette contrainte logistique nous désavantage face à des entreprises situées à Abidjan ou Dakar, qui bénéficient d'un accès direct aux ports et de frais d'exportation réduits. »

**Mahamadoun Traoré,  
SANUVA, Mali**

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE :  
**2019**

SECTEUR D'ACTIVITÉ :  
**Services**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2022**

Par ailleurs, au-delà du contexte externe, des défis internes persistent, notamment en matière de collecte et de transmission des données de gestion. Si 63% des entreprises estiment que le reporting pourrait être simplifié, 87% reconnaissent qu'il a contribué à améliorer leur gestion, en renforçant le suivi financier et en clarifiant les objectifs internes. Ces retours soulignent l'apport structurant du reporting, à condition qu'il soit adapté aux capacités des bénéficiaires.

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs pistes d'amélioration sont envisagées :

◆ **Automatisation et digitalisation du reporting :**

l'un des freins majeurs au reporting est le manque de structuration et le faible réflexe

de collecte des données de la part de certains entrepreneurs. Financer l'accès à un logiciel de gestion et de reporting simplifié permettrait de faciliter la transmission des informations et de standardiser la collecte.

◆ **Mutualisation des ressources comptables :**

plusieurs entreprises n'ont pas les moyens d'embaucher un comptable expérimenté à temps plein ou ne considèrent pas cela comme une priorité immédiate face aux défis opérationnels quotidiens. Créer des pools de comptables partagés entre plusieurs entreprises permettrait de faciliter la collecte des états financiers ainsi que leur élaboration.

« Aujourd'hui, l'exigence de demander un reporting nous impose également de la rigueur pour pouvoir répondre à cette demande. C'est important, car cette exigence nous met une pression pour être à la hauteur. Cela constitue un réel levier d'amélioration. »

**Aminata Ka, Fa Confection by Naty,  
Sénégal**

ANNÉE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE : **2020**

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **Industrie**

ANNÉE DE FINANCEMENT : **2022**

# Performance et impacts du programme

## Impact du financement sur la performance des entreprises

« Une partie des investissements n'avait pas pour objectif de générer immédiatement du chiffre d'affaires. Elle a plutôt permis de mettre le site aux normes et d'obtenir une certification essentielle, sans laquelle nous n'aurions pas pu avancer. Cette certification a renforcé notre crédibilité et, de manière indirecte, a eu un impact positif sur notre chiffre d'affaires. »

### Boussoura Tall, SetTic, Sénégal

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE : **2013**

SECTEUR D'ACTIVITÉ :  
**Services**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2020**

Avant de bénéficier d'un financement du programme, le chiffre d'affaires moyen par entreprise s'élevait à 183 235€, avec une médiane de 102 589€. Au 31 décembre 2023, ces valeurs ont progressé pour atteindre respectivement 364 812€ et 156 414€, soit une augmentation significative. **L'écart entre la moyenne et la médiane** suggère une forte hétérogénéité dans les performances

des entreprises financées. Certaines ont enregistré des **croissances exceptionnelles**, en multipliant parfois leur chiffre d'affaires par 10. D'autres ont progressé plus modestement, ce qui traduit des réalités différentes en fonction des capacités internes des entreprises et des défis sectoriels et/ou opérationnels, parfois exacerbés par les réalités locales dans les pays instables.

## Évolution du chiffre d'affaires total (avant programme vs. à fin 2023)

	Avant le programme	Au 31.12.23	Variation en %
Chiffre d'affaires (EUR) N= 100	18 323 478	34 657 185	89%
<b>Nombre d'emplois temporaires</b>			
Financement COVID, 2020 N= 13	8 613 071	17 775 654	106%
Financement d'amorçage, 2020 N= 15	1 688 034	4 495 265	166%
Financement d'amorçage, 2021 N= 19	2 284 999	5 071 236	122%
Financement d'amorçage, 2022 N= 40	4 027 178	5 880 367	46%
Financement d'amorçage, 2023 N= 13	1 710 196	1 434 663	-16%

Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

Globalement, **la croissance pondérée du chiffre d'affaires s'établit à 89%**<sup>2</sup> entre le début du financement et le 31 décembre 2023. On note que ce chiffre englobe des entreprises qui bénéficient du programme depuis son lancement en 2020, et d'autres qui l'ont rejoint plus récemment, notamment en 2023. Ainsi, ce taux inclut des entreprises qui ont connu plusieurs années d'accompagnement, ainsi que celles financées en 2023, dont l'évolution ne reflète qu'une seule année d'activité (de fin 2022 à fin 2023). Ce taux peut être considéré comme prudent, compte tenu de la tendance observée à la surestimation du chiffre d'affaires déclaré.

Les taux de croissance du chiffre d'affaires révèlent des différences marquées selon l'année de financement des entreprises. Les performances les plus élevées sont observées parmi les entreprises ayant rejoint le programme en 2020 et 2021 :

◆ **+106%** pour les entreprises financées en réponse à la crise COVID (2020),

◆ **+166%** pour celles financées en amorçage en 2020,

◆ **+122%** pour la cohorte de 2021.

En comparaison, la croissance est plus modérée pour celles financées en 2022 (+46%) et négative pour celles en 2023 (-16%). Ce dernier résultat ne reflète pas une contre-performance, mais plutôt un effet classique de phase d'investissement : en début de cycle, les entreprises mobilisent les fonds pour acheter du matériel, structurer leur équipe ou lancer de nouveaux produits, ce qui peut temporairement freiner les efforts de génération du chiffre d'affaires.

Afin de mieux comprendre les dynamiques de croissance selon l'ancienneté dans le programme, le tableau ci-dessous présente la progression du chiffre d'affaires pour chaque groupe d'entreprises, mettant en lumière le Taux de Croissance Annuel Composé (TCAC) respectif. Cette lecture permet de distinguer l'effet du temps d'accompagnement sur les performances observées.

#### Comparaison des performances des entreprises par année d'entrée dans le programme

	Financement en 2020 <sup>3</sup>	Financement en 2021	Financement en 2022	Financement en 2023
Nb. Entreprises	22	19	40	13
Entreprises au chiffre d'affaires en hausse (depuis financement)	15	17	31	9
TCAC au 31.12.2023	<b>+30%</b>	<b>+49%</b>	<b>+46%</b>	<b>-16%</b>

Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

**Le Taux de Croissance Annuel Composé (TCAC)** permet d'évaluer la croissance annuelle moyenne en neutralisant l'effet du temps. À fin 2023, on observe un TCAC de 30% pour les entreprises financées en 2020, 49% pour celles de 2021, et 46% pour celles de 2022. Ces résultats confirment l'effet structurant du programme à moyen terme, en particulier lorsque l'accompagnement s'inscrit dans la durée. Ils illustrent également le rôle clé du suivi régulier dans l'amélioration des performances des entreprises soutenues.

#### L'analyse sectorielle met en évidence des dynamiques contrastées également.

Certains secteurs ont enregistré une forte croissance annuelle moyenne sur l'ensemble du programme, notamment les TIC (+57%), le Transport/Logistique (+73%) et le BTP/Immobilier (+59%). En revanche, d'autres secteurs ont rencontré davantage de difficultés, affichant une croissance plus modérée, voire négative, comme la Santé (+5%) et l'Énergie (-18%). Dans ce dernier cas, des pénuries d'électricité et des difficultés d'approvisionnement ont freiné le développement du secteur, aggravées par des tensions géopolitiques et économiques.

2. Cette méthode mesure la croissance globale des 100 entreprises, en comparant la somme de leurs chiffres d'affaires combinés entre deux périodes (t et t-1), avec t-1 étant la période avant financement et t les chiffres d'affaires au 31.12.2023 (dans ce cas précis).

3. Inclut des entreprises financées dans le cadre du COVID ainsi que celles financées en amorçage en 2020.

Nb. d'entreprises ayant levé des fonds tiers durant le programme

**50**

Montant tiers médian levé durant le programme (EUR)

**44 972**

Concernant les levées de fonds, l'étude démontre que les entreprises adoptent **deux postures** : si certaines recherchent activement des fonds pour accélérer leur croissance, d'autres adoptent une approche plus prudente, préférant consolider leur structuration interne avant d'attirer des investisseurs. Ces dernières soulignent l'additionnalité du programme I&P Accélération au Sahel, qui leur permet de renforcer leurs bases financières et organisationnelles avant d'envisager une levée de fonds. L'absence de cadres intermédiaires (« middle management ») contraint les fondateurs à gérer eux-mêmes les opérations quotidiennes, au détriment des décisions stratégiques telles que les levées de fonds. À cela s'ajoutent la nécessité d'optimiser leur modèle économique et la conjoncture socio-économique complexe dans certains pays comme le Mali et le Burkina Faso. Ces éléments figurent parmi les principaux freins à une ouverture immédiate du capital.

Dans ce contexte, l'amélioration de la performance financière des entreprises constitue une première étape essentielle pour renforcer leur attractivité auprès des investisseurs et institutions financières. Ainsi, grâce au

financement et à l'accompagnement fourni par les équipes d'amorçage et les consultants en assistance technique, le programme a renforcé l'accès aux financements externes, permettant aux entreprises de lever **13,9 millions d'euros à fin 2023**, soit quatre fois plus qu'avant leur participation.

Toutefois, on constate aussi que la moyenne est largement tirée vers le haut par quatre entreprises, qui à elles seules ont levé 10 608 476 €. **Le montant médian total levé par les entreprises entre le moment où elles intègrent le programme et la fin 2023 se situe à 44 972 €** (contre 24 415 € avant financement). De plus, des disparités persistent, notamment en matière de financement. En moyenne, les femmes entrepreneures lèvent moins de fonds (100 000 €) que leurs homologues masculins (370 000 €). De même, les entreprises de plus petite taille mobilisent moins de capitaux, les montants les plus élevés étant principalement levés par des structures de plus grande taille. Enfin, les secteurs de l'agriculture, de l'éducation et de la santé restent ceux qui attirent le plus de financements externes.



## Des emplois améliorés

L'un des principaux objectifs du programme I&P Accélération au Sahel est la création et le maintien d'emplois durables. L'objectif fixé à 5 000 emplois (créés ou maintenus par les 100 entreprises en amorçage, les 27 ayant reçu de l'Assistance Technique uniquement et les 204 entreprises formées par les SAE) a été atteint

à 87% rien qu'avec les entreprises qui ont été financées. Depuis le lancement du programme, **l'emploi a largement progressé (+77%)**, atteignant 4 360 emplois en 2023, avec une forte hausse des **emplois temporaires (+150%)** et une augmentation plus modérée des **emplois permanents (+20%)**.

### Evolution du nombre d'emplois depuis le financement

	Avant le programme	Au 31.12.23	Variation en %
Emploi total	2 467	4 360	77%
<i>Dont formels</i>	24%	30%	-
Emploi permanent	1 405	1 682	20%
<i>Dont formels</i>	27%	44%	-
Emploi temporaire	1 062	2 655	150%
<i>Dont formels</i>	17%	26%	-
<b>Emploi total par type et année de financement</b>			
Financement COVID, 2020 N= 13	725	1 641	126%
Financement d'amorçage, 2020 N= 15	154	458	197%
Financement d'amorçage, 2021 N= 19	515	856	66%
Financement d'amorçage, 2022 N= 40	883	1 155	31%
Financement d'amorçage, 2023 N= 13	190	250	32%

Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

**La disparité entre emplois permanents et emplois temporaires est d'autant plus perceptible lorsque l'on considère l'emploi par domaine d'activité.** Par exemple, les services et l'industrie emploient majoritairement des travailleurs permanents, avec un ratio de 3.5 et 1.2 emplois permanents créés et/ou maintenus pour 1 emploi temporaire. À l'inverse, les secteurs de l'agriculture, de l'éducation et de la santé privilégient davantage les emplois temporaires, avec des ratios respectifs de 2.3, 4.6 et 2.9 emplois temporaires pour 1 emploi permanent. Cette tendance s'explique par plusieurs facteurs. Les services et l'industrie requièrent souvent une expertise continue, favorisant l'embauche de salariés permanents. En revanche, l'agriculture et l'agroalimentaire sont soumis à la saisonnalité, tout comme l'éducation et la formation, qui suivent des cycles académiques, ce qui encourage

le recours aux travailleurs temporaires.

Par ailleurs, **le recrutement de talents qualifiés reste un défi**, notamment dans le domaine de l'agriculture et de l'agrobusiness et celui de l'eau, l'assainissement et la gestion des déchets. Ces secteurs sont caractérisés par un pourcentage moyen de personnel catégorisé « très qualifié » de 35% et 28%, comparé à 56% pour l'éducation et la formation professionnelle ou encore 54% pour le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication. Malgré cette difficulté dans l'embauche, on note tout de même une bonne performance des entreprises financées en amorçage (sans compter les entreprises financées dans le cadre du COVID<sup>5</sup>) qui ont créé en moyenne **3.2 emplois permanents et 7.7 emplois temporaires** depuis le début du financement.

4. L'objectif a été dépassé en ajoutant les emplois créés et maintenus par les entreprises ayant reçu de l'AT uniquement et celles qui ont été formées par les SAE.  
5. Ces dernières ont créé en moyenne 70 emplois temporaires, ce qui introduit un biais dans la moyenne si elles sont incluses dans le calcul.

De plus, La formalisation des emplois a progressé de manière notable depuis le début du programme. Le taux global d'emplois formels est passé de **24% avant le programme à 30% au 31 décembre 2023**. Cette amélioration est particulièrement marquée pour les emplois **permanents**, dont le taux de formalisation est passé de **27% à 44%**, contre une progression de **17% à 26%** pour les **emplois temporaires**. Cette dynamique reflète un engagement croissant des entreprises à structurer durablement leur activité, en particulier en sécurisant les postes clés. Aussi, **85% des entreprises offrent des salaires supérieurs**

**ou égaux au salaire minimum garanti (SMIC)** en vigueur dans leur pays. Bien que des efforts restent nécessaires pour renforcer la stabilité et la protection sociale des travailleurs, notamment temporaires, ces résultats confirment l'impact du travail de sensibilisation des équipes d'amorçage. Malgré les coûts que cela implique, de plus en plus d'entrepreneurs prennent conscience de l'importance d'offrir des conditions attractives à leurs employés, notamment pour réduire le turnover souvent élevé en l'absence de contrat formel ou d'avantages.

« Aujourd'hui, il est impossible de mobiliser des talents ou des profils seniors sur des projets sans offrir une couverture sociale. Sinon, ils risquent de quitter l'entreprise rapidement. Dès qu'une entreprise évolue et atteint un certain niveau, il devient incontournable de passer à des contrats à durée déterminée (CDD). Or, les CDD nécessitent une inscription à la caisse nationale de sécurité sociale, ce qui entraîne le paiement des impôts et des UTS (Unités de Travail Salarié). »

**Aboubacar Farka,  
I-Futur, Niger**

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE : **2015**

SECTEUR D'ACTIVITÉ :  
**Industries**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2023**

Part de femmes  
employées (fin 2023)

**41%**

Femmes employées  
permanemment (fin 2023)

**38%**

Part de jeunes (-35 ans)  
employés (fin 2023)

**49%**

Enfin, durant le programme, **les femmes et les jeunes de moins de 35 ans ont été une cible prioritaire**. L'emploi des femmes varie selon les secteurs. Au 31.12.23, elles sont majoritaires dans l'agriculture et l'agrobusiness (65%) et bien représentées dans l'industrie (53%), ce qui témoigne de leur forte participation dans ces secteurs. Cette tendance se reflète aussi dans le leadership : 48% des entrepreneurs en agriculture/agrobusiness sont des femmes, contre 58% dans l'industrie. Une corrélation positive est aussi observée entre la présence de femmes promotrices et le nombre d'employées dans ces secteurs. De plus, le portefeuille d'I&P Accélération au Sahel affiche des résultats positifs à la lumière des critères du 2X Challenge, une initiative internationale visant à mobiliser des capitaux pour promouvoir l'égalité des

genres dans les pays en développement. Le 2X Challenge repose sur plusieurs critères, notamment l'emploi des femmes, leur accès à des produits ou services essentiels, et leur représentation dans les postes de leadership ou de gouvernance. Pour répondre aux exigences du 2X Challenge, une entreprise doit remplir au moins l'un de ces critères clés. En 2023, 59% des entreprises du portefeuille satisfont le critère lié à l'emploi des femmes, avec un minimum global de 25% de femmes parmi leurs employés. Concernant le critère de leadership féminin, 51% des entreprises du portefeuille respectent les standards du 2X Challenge (minimum global de 30%). Ces entreprises incluent des femmes occupant des postes de direction ou impliquées dans la gouvernance.

# Benchmarking de programmes similaires en Afrique

## Un accompagnement sur mesure

Bien que son coût par entreprise soit plus élevé que d'autres initiatives similaires, le programme I&P Accélération au Sahel se distingue par son approche individualisée, un mécanisme financier reposant sur les avances remboursables et une assistance technique sur mesure. Contrairement aux modèles en cohortes, qui permettent tout de même une optimisation des coûts et favorisent le mentorat entre pairs, I&P mise sur un accompagnement entièrement personnalisé, adapté aux besoins spécifiques de chaque entrepreneur. Cette approche offre plusieurs avantages clés :

- ◆ **Les entrepreneurs ne sont pas contraints par un calendrier de cohorte rigide**, ce qui leur permet d'avancer à leur rythme et d'intégrer le programme au moment le plus opportun pour leur activité.

## Les avances remboursables

L'un des aspects distinctifs du programme réside dans son choix de financer les entreprises par le biais d'**avances remboursables**. Ce mécanisme renforce la responsabilité financière des entrepreneurs, les incitant à structurer leurs activités autour d'une gestion rigoureuse pour assurer leur capacité de remboursement. En respectant leurs engagements, les entreprises construisent également un historique de crédit, qui peut faciliter leur accès à d'autres sources de financement. Pour soutenir cette dynamique, le programme propose un suivi financier structuré et un accompagnement adapté, contribuant à renforcer les capacités de gestion et à améliorer la visibilité financière des entreprises.

Lorsque des défauts de remboursement surviennent, ils s'expliquent souvent par des

- ◆ **Une équipe d'amorçage est mise à leur disposition**, les accompagnant de manière proactive et personnalisée tout au long de leur parcours au sein du programme sur des questions opérationnelles et stratégiques.

- ◆ Les entrepreneurs bénéficient d'**échanges réguliers et prolongés avec des professionnels de l'investissement**.

Si les approches collectives nécessitent une segmentation rigoureuse pour maximiser leur impact, les stratégies de prospection et de sélection varient selon les programmes, oscillant entre réseaux sociaux, bases de données et systèmes d'évaluation. Toutefois, la gestion d'un grand nombre de candidatures et les délais de sélection prolongés restent des défis à relever pour ces modèles.

mécanismes de génération de revenus trop lents, des investissements mal alignés avec les cycles d'exploitation, ou encore des aléas contextuels (marché, énergie, instabilité politique). Afin de limiter ces situations, il est essentiel que le financement tienne compte du délai de remboursement de deux ans, en privilégiant des projets générateurs de trésorerie à court ou moyen terme. Toutefois, cette durée reste plus longue que celle du microcrédit, et peut tout à fait convenir à des investissements structurants de long terme (ex. acquisition de machines, renforcement de capacités de production), dès lors qu'une analyse fine est menée au cas par cas. L'enjeu est donc de trouver un équilibre entre rentabilité à court terme et transformation durable, en ajustant les modalités de remboursement aux réalités économiques et sectorielles des bénéficiaires.



### **Les partenariats locaux avec les fonds partenaires d'I&P**

L'**implication des acteurs locaux** joue un rôle fondamental dans la réussite des entreprises accompagnées. En s'appuyant sur des partenaires connaissant les dynamiques du marché, I&P facilite l'intégration des bénéficiaires dans les écosystèmes d'investissement locaux. Cependant, la coordination des différents acteurs

et l'évolution des stratégies des bailleurs, qui tendent à privilégier des financements directs des structures locales, écartant de facto des structures « intermédiaires » comme le programme I&P Accélération au Sahel, constituent des défis à relever pour renforcer ces collaborations.

### **Une assistance technique personnalisée**

L'**approche sur mesure d'I&P en matière d'assistance technique** permet d'adapter l'accompagnement aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Cependant, une mobilisation efficace des bénéficiaires reste un enjeu majeur : l'adhésion aux recommandations et leur mise

en application ne sont pas toujours immédiates. Une solution envisagée pour renforcer cet engagement pourrait être une implication financière progressive des entreprises dans le processus, avec une gratuité initiale suivie d'une contribution après le programme.

# *04* *Les composantes d'I&P Accélération au Sahel*



# *Le financement et l'accompagnement*

La première composante, l'accompagnement et le financement, commence dès la phase d'instruction, qui constitue déjà une première étape d'accompagnement à part entière. Durant cette phase, les équipes d'amorçage d'I&P Accélération au Sahel prennent progressivement connaissance de l'entreprise, établissent un diagnostic concerté avec l'entrepreneur et construisent un plan d'action personnalisé. Ce travail vise à préparer l'entreprise à une future levée de fonds, tout en apportant un renforcement initial via l'aide des chargés d'amorçage.

Cette instruction permet de calibrer l'aide financière, de définir les priorités d'assistance technique, et de poser les bases d'un accompagnement stratégique sur le long terme. Une fois le financement octroyé, celui-ci est suivi activement jusqu'à son remboursement, et complété par des missions d'assistance technique ciblées pour renforcer les capacités de gestion, d'organisation et de développement de l'entreprise.

« Nous sélectionnons les projets en fonction de plusieurs critères clés. D'abord, nous privilégions les secteurs d'activité à forte valeur ajoutée économique et écartons les projets relevant du simple négoce. Ensuite, nous analysons le profil du promoteur en examinant son parcours, son expérience et son historique avec d'autres partenaires, afin de s'assurer qu'il a les capacités nécessaires pour mener à bien son projet. Enfin, nous évaluons le potentiel de croissance de l'entreprise avec l'objectif de la structurer et de la rendre attractive pour d'éventuels investisseurs. L'idée est d'accompagner des entrepreneurs dont les projets, grâce au financement et au soutien du programme, pourront évoluer vers des financements plus importants à l'avenir. »

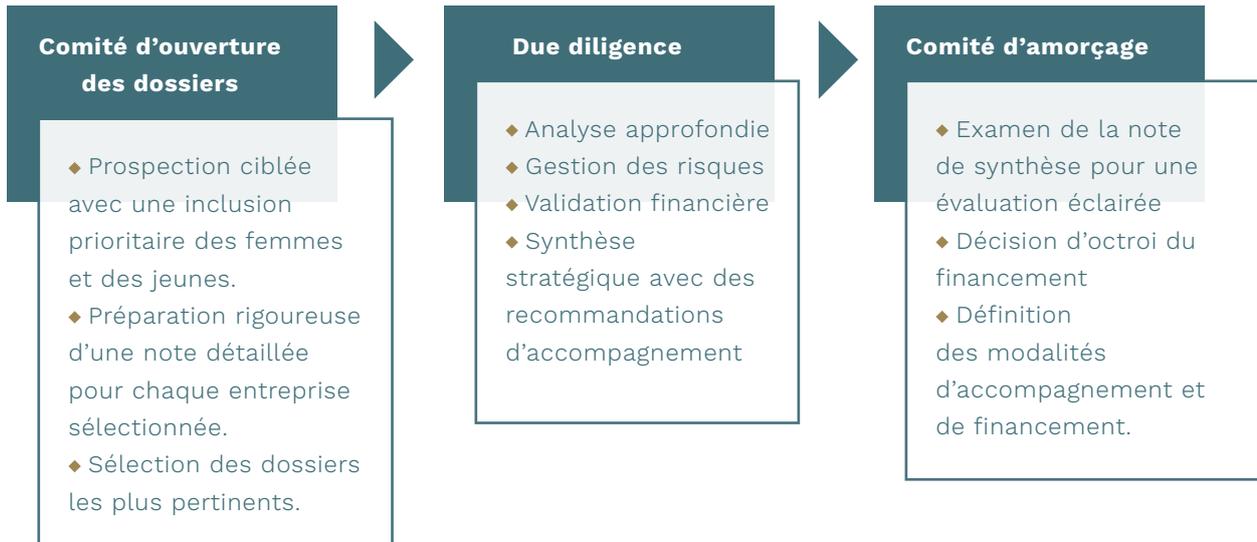
**Adrienne Ndong, chargée d'investissement, Teranga Capital, Sénégal**

### Les étapes du processus d'instruction

L'instruction d'un dossier suit un processus structuré qui permet d'évaluer en profondeur la pertinence et la viabilité des entreprises avant leur intégration au programme. De la prise de

contact initiale à la due diligence, plusieurs étapes clés rythment ce parcours, influençant directement la durée et l'efficacité du processus.

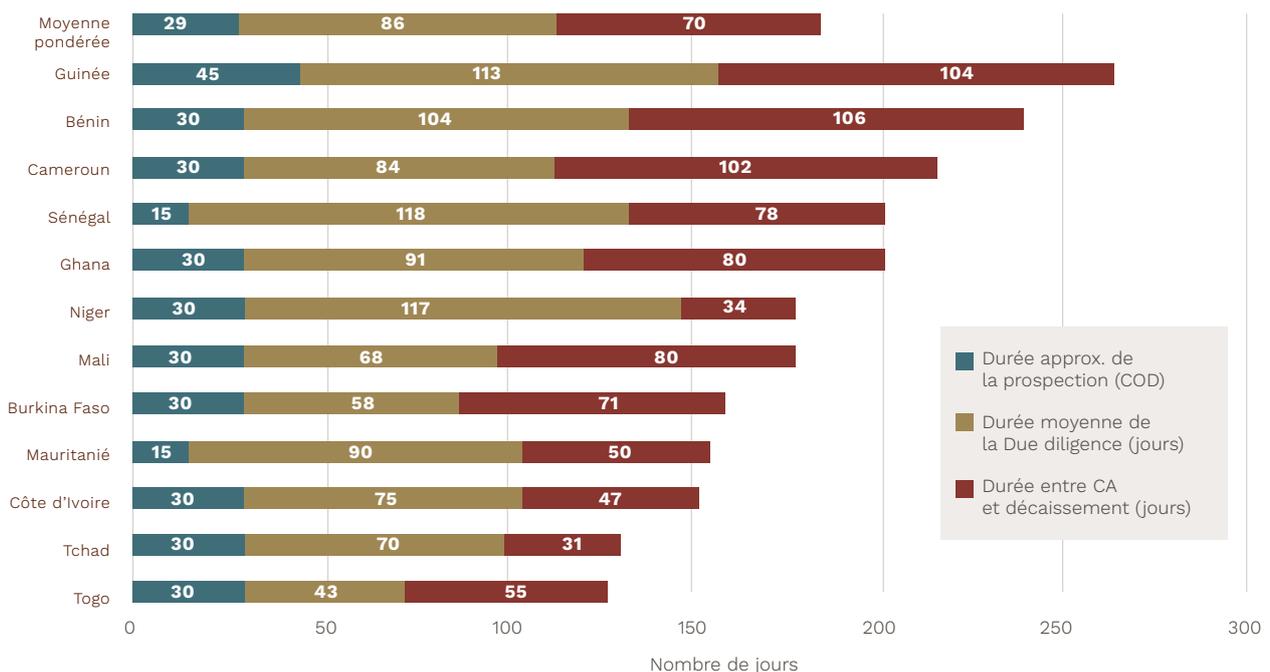
Le processus d'instruction



Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

En moyenne, la durée d'instruction d'un dossier est de de 184 jours, soit **6 mois**.

### Durée des étapes de l'instruction des dossiers



Source : Questionnaire amorçage (Tameo, 2024) et données I&P Entrepreneurs et Développement

Les entreprises intègrent le programme de différentes manières. Certaines prennent l'initiative de se rapprocher du programme, que ce soit en ayant entendu parler de ses activités ou en participant à des événements dédiés à l'entrepreneuriat. D'autres, en revanche, sont activement identifiées et contactées par les équipes d'I&P Accélération au Sahel qui s'appuient sur leur réseau pour repérer des entreprises présentant un fort potentiel. Si les échanges sont positifs, l'équipe d'amorçage prend l'initiative d'ouvrir un dossier en vue du **comité d'ouverture des dossiers (COD)**.

L'étape suivant le comité d'ouverture des dossiers est la **due diligence**, qui représente 50% du temps total de la phase d'instruction, soit environ trois mois, avec certaines étapes particulièrement chronophages. La vérification des informations financières est compliquée par l'absence de comptabilité formelle dans de nombreuses entreprises, nécessitant une reconstitution laborieuse des états financiers. L'analyse des projections financières exige des ajustements approfondis avec les entrepreneurs, tandis que l'étude du marché impose une recherche détaillée pour évaluer la viabilité des projets. Certains secteurs, comme l'industrie, la

santé et les nouvelles technologies, nécessitent un peu plus de trois mois d'analyse en raison de leur complexité. L'optimisation de cette étape est essentielle pour accélérer le processus de sélection sans compromettre la qualité des analyses. Des solutions telles que l'externalisation de certaines tâches comme la reconstitution des états financiers, la digitalisation du processus via des plateformes en ligne (ex. : pré-inscription, suivi automatisé) ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le screening des candidatures pourraient permettre de réduire les délais et d'améliorer l'efficacité globale du programme.

Après la due diligence a lieu le **comité d'amorçage (CA)** afin de décider de l'octroi du financement. Une fois le financement d'amorçage accordé, l'équipe d'I&P Accélération au Sahel poursuit le processus avec la vérification KYC (Know your Customer), destinée à confirmer l'identité et la conformité réglementaire de l'entreprise bénéficiaire, la préparation du contrat d'avance remboursable incluant les conditions suspensives et le déblocage des fonds conformément aux engagements pris.

## Le financement d'amorçage

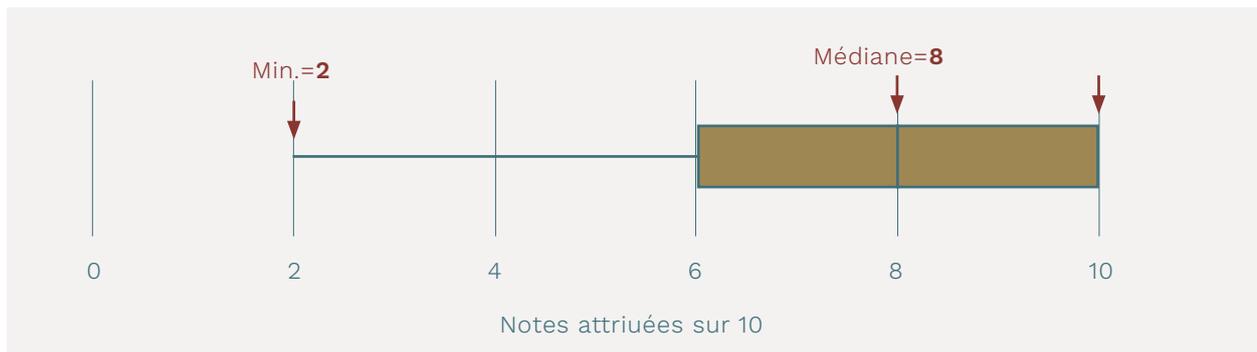
Le programme de financement d'amorçage a soutenu 100 entreprises du Sahel en renforçant leur trésorerie, sans exiger ni intérêt ni garantie. Cette approche a permis aux bénéficiaires d'accéder à des ressources essentielles pour leur développement, tout en réduisant les contraintes financières souvent associées aux prêts traditionnels (ex. : garanties supérieures au montant du prêt, taux d'intérêts élevés, courte période de remboursement).

Les entreprises sont globalement satisfaites du financement reçu, avec **74% des bénéficiaires exprimant une bonne ou très bonne appréciation**. La majorité des fonds a été investie dans du Capex

(équipements, infrastructures, etc.), à hauteur de 55%, facilitant ainsi l'acquisition d'équipements et de matériel indispensables aux opérations. Le fonds de roulement, perçu comme insuffisant par les bénéficiaires les moins satisfaits, représente tout de même le deuxième poste de financement le plus important (32%). Malgré ces réserves, la satisfaction globale demeure élevée, avec une **note moyenne de 8.2/10**, témoignant de la pertinence du dispositif et de son efficacité dans l'accompagnement des PME du Sahel. Les notes vont de 2 à 10, avec une plus forte concentration entre 6 et 10 et une médiane égale à 8, comme montré dans le graphique ci-dessous.



## Répartition des notes attribuées au programme



Source : Questionnaire TPME (Tameo, 2024)

ÉTUDE DE CAS :  
**GMM Koira Ma Hansé**

PAYS :  
**Niger**

ANNÉE DE CRÉATION :  
**2017**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2022**

**Fondée en 2017, GMM Koira Ma Hansé est une entreprise nigérienne spécialisée dans le gardiennage, le nettoyage et la maintenance sanitaire.** En pleine expansion, elle a cherché à structurer ses services et à renforcer ses capacités opérationnelles par le biais d'un financement d'amorçage.

Grâce à **un financement de 19 millions FCFA** via le programme I&P Accélération au Sahel, l'entreprise a pu acquérir deux véhicules, renforcer ses services de vidéosurveillance avec des caméras haute définition, équiper ses unités de systèmes de géolocalisation pour les véhicules de transport, et constituer un stock de traceurs GPS et d'équipements de surveillance. Le financement a aussi permis à GMM Koira Ma Hanse de **doubler son effectif** (de 117 à 266 employés), améliorant ainsi sa réactivité et sa compétitivité sur le marché.

Ce financement a joué un rôle clé dans la croissance de GMM Koira Ma Hanse **(+59% depuis le financement)**, lui permettant de s'imposer comme un acteur majeur de la sécurité et de la maintenance au Niger. Cependant, l'expérience souligne l'importance d'un calibrage adapté des échéances de remboursement sur les flux de trésorerie pour garantir une expansion durable et pérenne. En effet, bien que l'entreprise ait bénéficié d'un différé de trois mois avant de débiter le remboursement, elle n'avait pas encore généré de revenus à cette échéance. De plus, durant six mois, elle a dû proposer ses services gratuitement pour convaincre des clients, retardant ainsi l'entrée de fonds.

## Accompagner les entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs

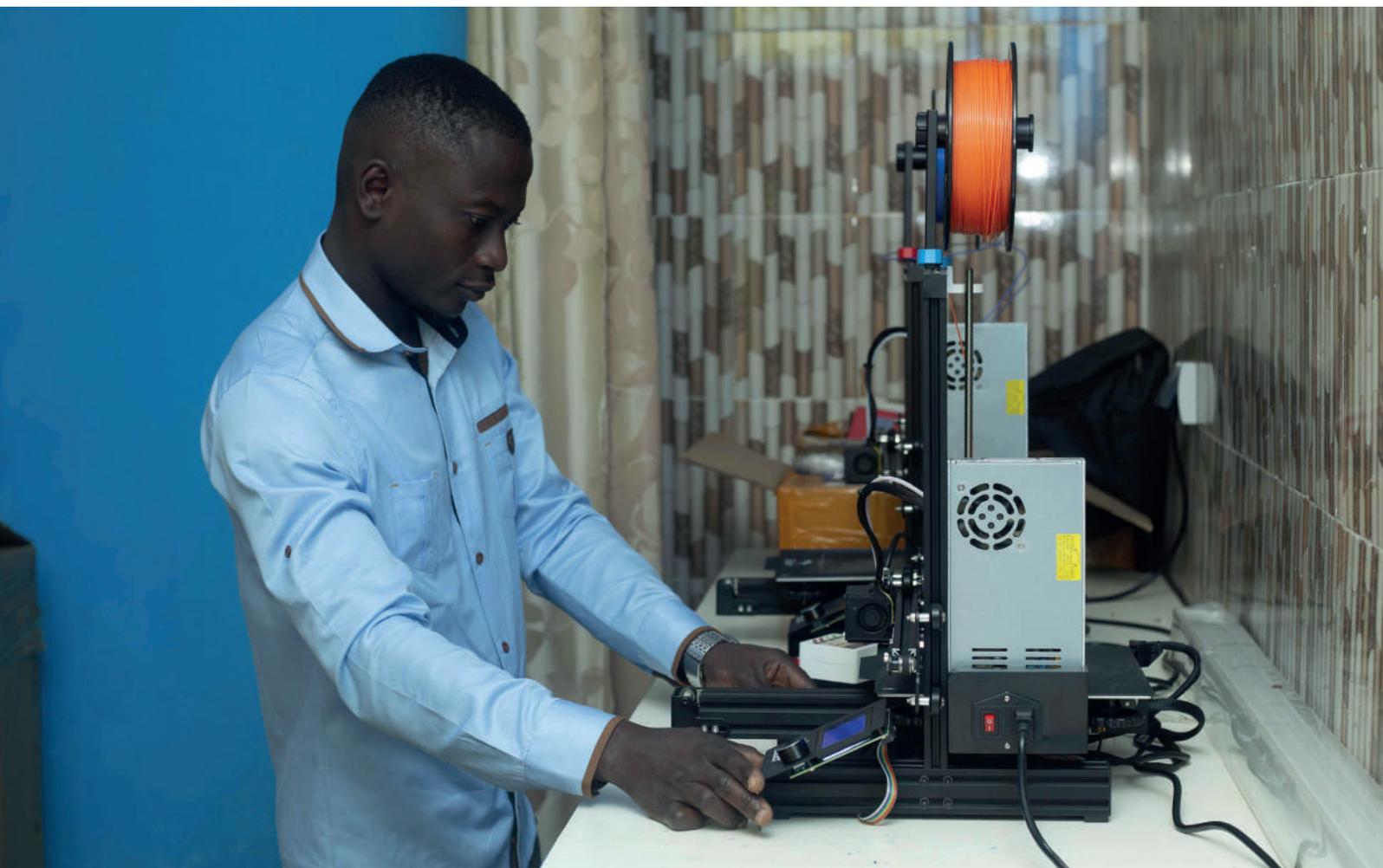
Les équipes d'amorçage fournissent des conseils aux entrepreneurs sur différents thèmes stratégiques et opérationnels. Leurs interventions peuvent aussi parfois suppléer des assistances techniques éventuellement manquantes.

« L'ambition des entrepreneurs est souvent très grande : certaines entreprises réalisent à peine un montant de 50 000 € de chiffre d'affaires annuel, mais visent 300 000 € ou 400 000 € de chiffre d'affaires en un an. Notre rôle était d'évaluer ces ambitions, d'identifier les besoins réels de l'entreprise, et de trouver les bonnes méthodes pour qu'elles puissent rembourser l'avance attribuée, tout en considérant leur capacité à se formaliser malgré la concurrence informelle ».

**Moussa Fofana, chargé d'amorçage,  
Zira Capital, Mali**

Les sujets fréquemment abordés lors de des réunions mensuelles entre l'équipe d'amorçage et l'entrepreneur couvrent **une large gamme d'aspects stratégiques et opérationnels**, allant de la restructuration financière et administrative à la gestion des ressources humaines ou au lancement de nouveaux produits et/ou services.

Les équipes prodiguent également des conseils sur la stratégie commerciale, le développement marketing, ainsi que sur les ressources humaines. Enfin, elles s'assurent également que les entreprises respectent les conditions de remboursement et de reporting mensuels, et surveillent le déploiement des missions d'assistance technique. Le rôle de l'équipe d'amorçage est d'accompagner l'entreprise aussi bien dans sa croissance que dans le remboursement du financement.



ÉTUDE DE CAS :  
**Oui Lait & Dêguê**

PAYS :  
**Côte d'Ivoire**

ANNÉE DE CRÉATION :  
**2017**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2023**

**Oui Lait & Dêguê est une entreprise évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire, plus particulièrement dans la production de yaourt et de dêguê, une spécialité ouest-africaine à base de semoule de mil.** L'entreprise a rapidement gagné en popularité grâce à son engagement pour une production artisanale de qualité. Toutefois, avant son intégration au programme I&P Accélération au Sahel, elle opérait de manière informelle, avec une gestion comptable et organisationnelle limitée.

L'accompagnement des équipes d'amorçage a joué un rôle central dans la structuration et la formalisation de Oui Lait & Dêguê. Contrairement aux missions d'assistance technique ponctuelles, cet accompagnement a été **un soutien continu et personnalisé**, facilitant une transformation progressive de l'entreprise. L'une des grandes forces de l'accompagnement a été **la relation de proximité et la régularité des échanges** avec l'équipe d'amorçage, caractérisé par des visites en présentielles tous les 15 jours, un suivi via WhatsApp et des appels réguliers et des réunions fréquente au bureau de Comoe Capital pour discuter des avancées et des difficultés.

Cet accompagnement pratique et accessible a facilité **l'adoption des bonnes pratiques en gestion et organisation**. La promotrice de Oui Lait & Dêguê a aussi pu bénéficier de **l'expérience et des connaissances de l'équipe de Comoe**, qui ont eu un impact transformateur sur sa vision entrepreneuriale. En effet, avant le programme, elle considérait principalement les prêts bancaires comme une éventuelle source de financement. L'accompagnement lui a permis de comprendre les avantages du capital-investissement, de réfléchir à une stratégie de croissance plus ambitieuse et à se préparer à une éventuelle levée de fonds. Aujourd'hui, grâce à cet accompagnement, elle explore de nouvelles options de financement pour soutenir son expansion.

Parmi les 54 entreprises ayant répondu au questionnaire, **77% considèrent l'accompagnement de l'équipe d'amorçage comme pertinent**, et plus de la moitié d'entre elles (56%) le jugent également fréquent.

« Il y avait des visites chaque mois et de nombreux échanges téléphoniques. Au-delà de l'accompagnement technique et stratégique, nous avons aussi bénéficié d'un soutien moral. Être entrepreneur au Mali, surtout en tant que femme, est un défi dans un contexte aussi complexe. Cet accompagnement personnalisé nous a vraiment aidés. »

**Adam Drabo, 2AD Company, Mali**

ANNÉE DE CRÉATION DE L'ENTREPRISE : **2019**

SECTEUR D'ACTIVITÉ : **Industrie**

ANNÉE DE FINANCEMENT : **2022**

# L'assistance technique

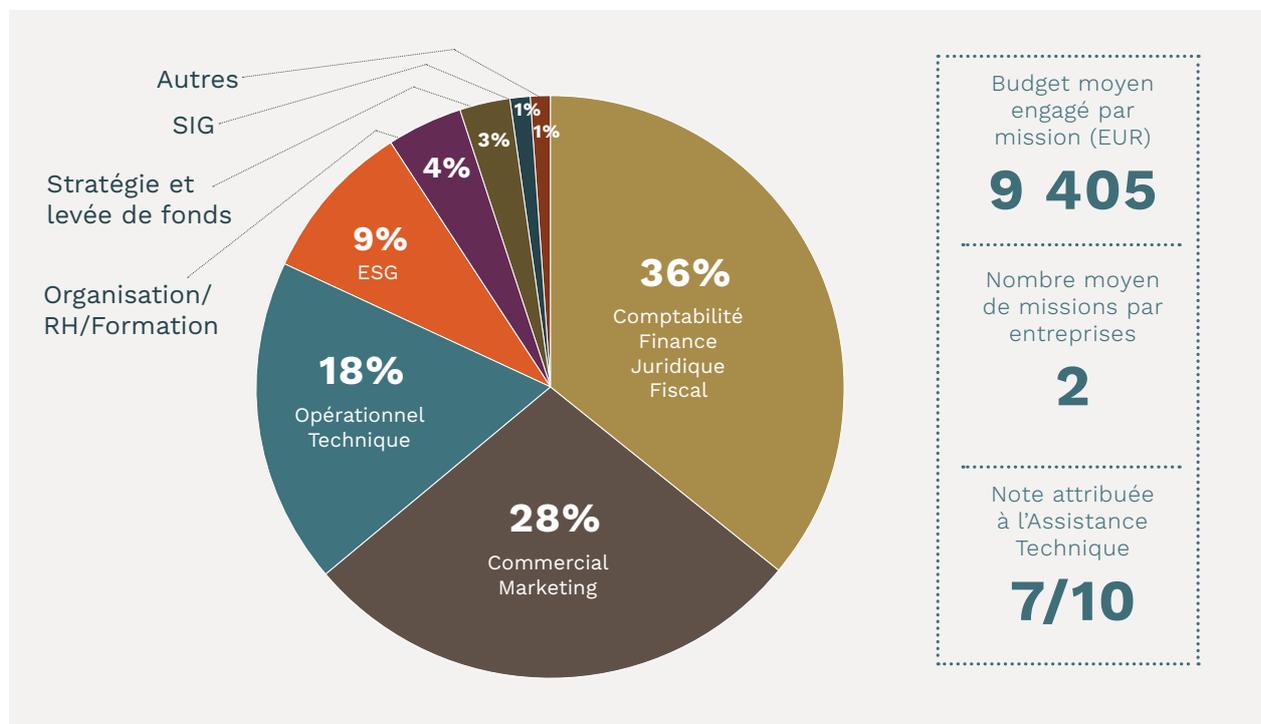
« La phase de diagnostic joue un rôle essentiel : elle permet d'identifier la véritable origine des difficultés rencontrées par l'entreprise et d'orienter les recommandations de manière plus adaptée. Par exemple, dans l'une des entreprises accompagnées, le dirigeant pensait qu'il devait revoir sa stratégie commerciale, alors que le vrai problème était un manque de régularité dans l'approvisionnement en matières premières. Grâce au diagnostic, nous avons pu travailler sur cet aspect et proposer des solutions adaptées. »

**Papa Bob Ngor, Consultant, Sénégal**

## Objectifs et portée de l'Assistance Technique

L'Assistance Technique vise à renforcer les capacités des PME des pays cibles en leur fournissant des ressources et compétences qualifiées pour réaliser leurs projets de développement. **225 missions ont été initiées**, dont 210 achevées, avec une majorité axée sur la comptabilité, le marketing et les opérations.

Répartition des missions par domaine



Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

**Les missions d'assistance technique ont duré en moyenne 9 mois** et la majorité des missions ont été réalisées dans des délais relativement conformes aux prévisions, démontrant une bonne efficacité du suivi tout au long du processus. Parmi ces missions, celles liées à la **comptabilité se sont révélées les plus longues**, avec une durée moyenne de 11 mois. Cette particularité

s'explique par la **complexité des interventions comptables** et les nombreux ajustements nécessaires pour structurer ou assainir la gestion financière des entreprises bénéficiaires. En effet, de nombreuses PME rencontrent des défis en matière de comptabilité et de gestion financière, nécessitant des interventions plus approfondies et un accompagnement prolongé.

### Processus et impact des missions d'accompagnement

« Nous avons collaboré avec l'équipe d'amorçage pour identifier les besoins spécifiques de notre entreprise. Cette collaboration a été déterminante pour établir les aspects à renforcer en priorité. Après cette phase d'identification, nous avons choisi ensemble les domaines de consultation nécessaires, notamment la comptabilité, la fiscalité, les ressources humaines et la gestion. L'objectif était d'améliorer notre organisation interne et de mieux anticiper notre croissance future. En parallèle, comme mentionné, nous avons également réalisé une étude de marché. Cela nous a permis d'affiner notre positionnement, de mieux comprendre les attentes du marché et d'adapter notre offre en conséquence. Le soutien de l'équipe d'amorçage a été essentiel dans ce processus, car nous avons pu bénéficier d'un accompagnement structuré pour mettre en œuvre ces différentes actions et en maximiser l'impact sur notre activité. »

**Moïse Ouedraogo,  
Jo'Fé Digital,  
Burkina Faso**

ANNÉE DE CRÉATION  
DE L'ENTREPRISE :  
**2019**

SECTEUR D'ACTIVITÉ :  
**Services**

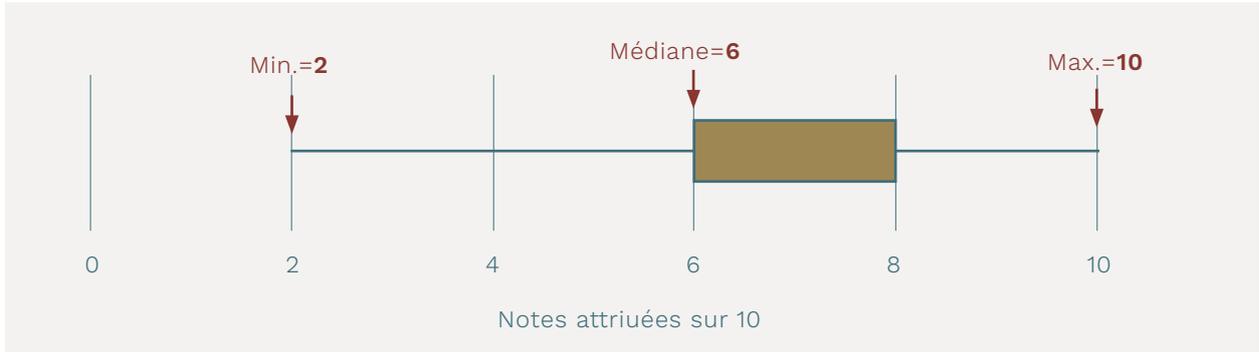
ANNÉE DE  
FINANCEMENT :  
**2022**

Avant toute intervention, l'équipe d'amorçage définit avec les entrepreneurs les besoins en assistance technique afin d'assurer un accompagnement pertinent et adapté. Une fois les besoins définis, les consultants sont sélectionnés pour la mission. Pour les projets inférieurs à 20 000 €, soit la majorité des cas, une procédure de gré-à-gré est privilégiée, permettant un démarrage plus ou moins rapide, en un à trois mois selon la nature des missions. **75% des répondants se disent satisfaits du**

### **processus d'identification des besoins pour les missions d'assistance technique.**

En plus d'être satisfaites du processus d'instruction des missions, les entreprises sont globalement satisfaites de leur déroulement et des résultats obtenus, avec **une note moyenne de 7/10**. Les notes sont réparties entre 2 et 10, avec une concentration entre 6 et 8, et une médiane égale à 6, comme montré dans le graphique ci-dessous.

### Répartition des notes attribuées à l'assistance technique

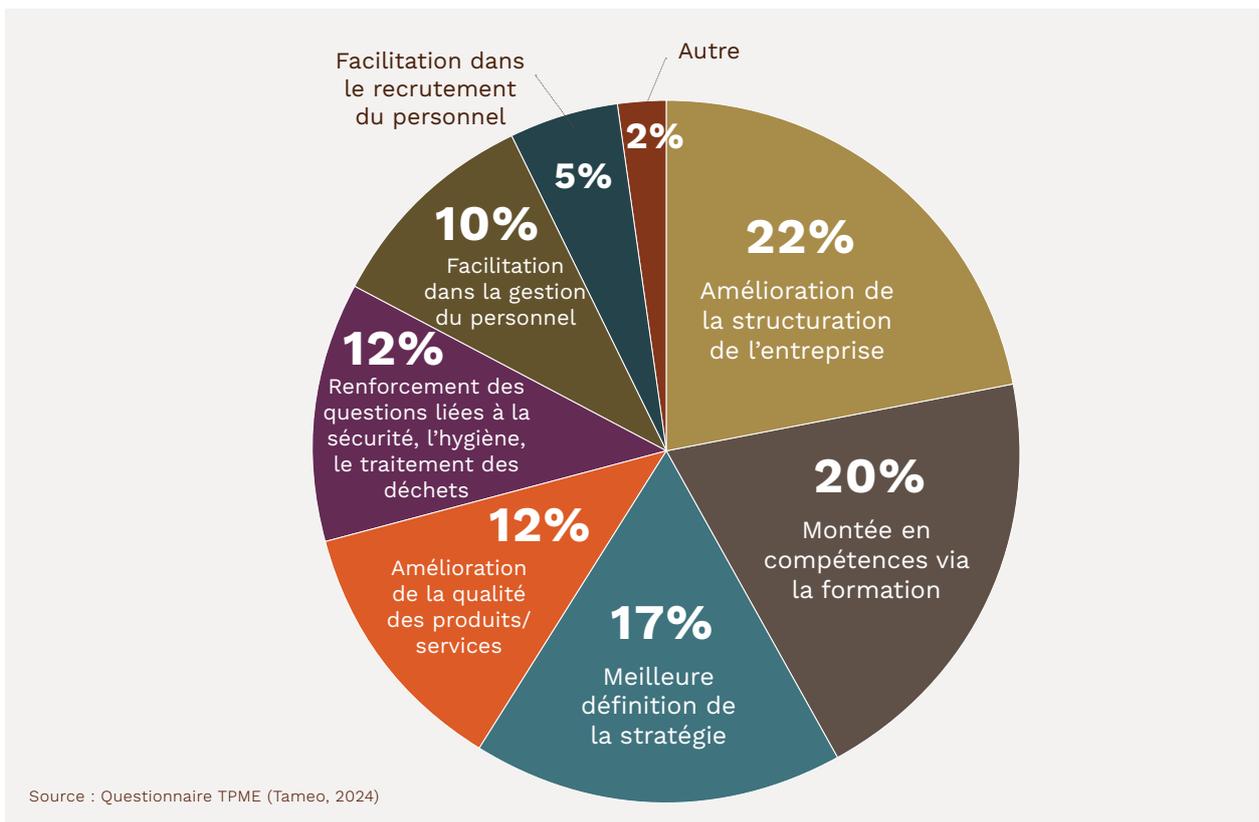


Source : Questionnaire TPME (Tameo, 2024)

L'évaluation d'un échantillon d'interventions montre un impact globalement positif, avec 71% des objectifs atteints, bien qu'il y ait des réserves sur l'adoption des recommandations. En effet, une certaine résistance au changement persiste, notamment dans la gestion comptable. Les entreprises ont souvent des pratiques et méthodologie déjà bien ancrées, qu'elles peinent à changer, surtout lorsqu'elles sont focalisées sur la gestions des questions opérationnelles.

Une autre raison de l'adoption limitée des recommandations est le manque de moyen pour financer leur mise en œuvre. Malgré ces défis, des progrès notables ont été effectués par les entreprises qui mettent en lumière trois bénéfices principaux des missions : une amélioration de la structuration, une montée en compétences via la formation, et une meilleure définition de la stratégie commerciale.

### Principaux bénéfices de l'assistance technique selon les entreprises



Source : Questionnaire TPME (Tameo, 2024)

## Exemples de missions d'assistance technique par type

L'Assistance Technique a joué un **rôle clé dans le renforcement des compétences et l'amélioration des pratiques au sein des entreprises accompagnées**. Selon leurs besoins spécifiques, les bénéficiaires ont pu accéder à des experts qualifiés dans des domaines variés tels que la production industrielle, la gestion comptable, la commercialisation ou encore l'optimisation des processus.

Les missions d'Assistance Technique ont permis de lever des blocages opérationnels et stratégiques,

en apportant des solutions concrètes aux défis rencontrés par les entreprises. Elles ont par exemple contribué à l'amélioration des capacités de production, à une meilleure structuration financière et à l'optimisation des stratégies commerciales.

Les trois exemples ci-dessous illustrent **la diversité des interventions réalisées et les effets tangibles de ces missions** sur les entreprises bénéficiaires.

Type	Opérationnel	Comptabilité	Commercial
<b>Description</b>	Accompagnement et conseil en textile	Mission d'accompagnement et de formalisation comptable	Assistance à la mise en place d'une stratégie de marketing, de communication et de développement commercial au bénéfice des sociétés dans le secteur agroalimentaire
<b>Consultant</b>	MB Consulting	Elit Partners	Papa Bob Ngor
<b>Entreprise bénéficiaire</b>	2AD Company	Medivas	Lelionceau, Multi-Services Agricoles
<b>Pays</b>	Mali	Côte d'Ivoire	Sénégal
<b>Contexte</b>	<p>2AD Company est une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de serviettes menstruelles réutilisables. Avant la mission d'AT, ses besoins étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Augmenter la capacité de production tout en maintenant la qualité.</li> <li>◆ Trouver des solutions pour utiliser davantage de matières premières locales (coton malien).</li> <li>◆ Améliorer l'efficacité du processus de fabrication.</li> </ul>	<p>Medivas est une société spécialisée dans les évacuations sanitaires (aérien et routier), l'assistance médicale sur site, la couverture médicale d'urgence pendant les événements et la formation médicale. Avant la mission, l'entreprise avait besoin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Renforcer la gestion comptable et financière de l'entreprise.</li> <li>◆ Former la comptable junior pour qu'elle puisse mieux gérer les finances et les relations avec les institutions (impôts, CNPS, etc.).</li> <li>◆ Améliorer le suivi des finance et éviter les erreurs de gestion.</li> </ul>	<p>Papa Bob Ngor a intégré le programme IPAS en tant que consultant sur des missions d'Assistance Technique auprès de plusieurs entreprises telle que Lelionceau, une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de purées pour les enfants de 6 à 36 mois, ou encore Multi-Services Agricoles, spécialisée dans la transformation de riz cultivé localement.</p>

Type	Opérationnel	Comptabilité	Commercial
<b>Effets positifs de la mission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Augmentation de la production en passant de 600 à 950 serviettes hygiéniques par jour.</li> <li>◆ Amélioration du sourcing avec une augmentation de l'utilisation de matière premières locales (de 0% à 25% de coton malien).</li> <li>◆ Meilleure structuration et organisation des étapes de production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Montée en compétence de la comptable junior, dont le niveau initial était jugé perfectible. Elle a pu acquérir des compétences sur des sujets tels que la gestion de la comptabilité quotidienne, le recouvrement client, et l'utilisation d'outils financiers adaptés.</li> <li>◆ Réflexion plus poussée sur les décisions financières importantes (ex. : abandon d'un projet d'achat d'ambulance jugé non rentable après analyse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identification des contraintes de croissance (ex. : problème d'approvisionnement en pots en verre pour LeLionceau).</li> <li>◆ Meilleure structuration des entreprises et optimisation de leurs modèles de production et de distribution.</li> <li>◆ L'intervention du consultant a souvent permis d'ouvrir les yeux des entrepreneurs sur des aspects qu'ils négligeaient, comme la rentabilité de certains produits de leur catalogue.</li> </ul>
<b>Défis rencontrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Difficulté à se fournir localement en raison du coût élevé du coton malien.</li> <li>◆ Besoin d'un accompagnement technique plus long pour une appropriation complète des nouvelles méthodes.</li> <li>◆ Contraintes financières limitant l'investissement immédiat dans des équipements plus avancés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lancement tardif de la mission, le temps pour l'entreprise de mieux comprendre le rôle du consultant et d'établir une relation de confiance facilitant le partage d'informations.</li> <li>◆ Termes de référence trop ambitieux au regard du temps imparti pour mener la mission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manque de moyens financiers des entreprises pour mettre en œuvre les recommandations.</li> <li>◆ Certains entrepreneurs hésitent à mettre en place des stratégies pourtant efficaces par crainte du changement ou par attachement à leurs habitudes.</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Améliorer la prise en compte du niveau des entreprises dans la planification de la durée des missions d'AT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mieux préparer les missions en amont (simultanément au diagnostic approfondi des besoins de l'entreprise, sensibiliser les entrepreneurs à la valeur ajoutée de l'assistance technique afin de maximiser leur confiance en les consultants et leur engagement lors de la mission)</li> <li>◆ Flexibiliser la durée et les objectifs des missions : en fonction du niveau de formalisation et structuration des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Allouer des fonds pour le financement des recommandations de l'Assistance Technique.</li> </ul>

Source : Entretiens qualitatifs (Tameo, 2024)

En définitive, l'analyse détaillée des différentes composantes du programme (financement d'amorçage & accompagnement, et assistance technique) met en évidence leur complémentarité dans le soutien au développement des entreprises. Au-delà de leurs effets individuels, leur interaction permet de générer une accélération

de la croissance et un impact transformationnel durable. L'étude de cas suivante illustre cette additionnalité à travers l'exemple de SENEXEL, une entreprise qui a su tirer parti de l'ensemble de ces leviers pour renforcer sa structuration, diversifier son offre et consolider sa trajectoire de croissance.

#### ÉTUDE DE CAS : SENEXEL

PAYS :  
**Burkina Faso**

ANNÉE DE CRÉATION :  
**2018**

ANNÉE DE FINANCEMENT :  
**2021**

#### **SENEXEL est un laboratoire spécialisé dans les tests environnementaux et de qualité situé au Burkina Faso.**

L'entreprise propose des services d'analyse de l'eau, des résidus miniers et de contrôle qualité des pesticides. Face à une demande croissante pour ces services, SENEXEL souhaitait renforcer ses capacités techniques et organisationnelles afin d'étendre son offre et améliorer sa structuration.

SENEXEL a été approché en 2021 par l'équipe de Synergie. Après plusieurs échanges et une évaluation des besoins de

l'entreprise, **un financement de 15 millions FCFA** a été accordé sous forme d'une avance remboursable pour l'achat d'équipements de tests environnementaux. Avec ces fonds, SENEXEL a pu acquérir du matériel comme des tests de drainage destinés aux compagnies minière. Cela a permis à l'entreprise d'élargir son offre de services et d'attirer de nouveaux clients. Entre la dernière année avant son financement et fin 2023, SENEXEL a observé **une croissance impressionnante de 185%**.

SENEXEL a bénéficié d'un accompagnement technique en comptabilité, avec l'appui d'un cabinet d'experts-comptables. Cette assistance a permis de **structurer la gestion financière** avec par exemple, la mise en place d'un manuel de procédure comptable. L'entreprise confirme que le suivi financier s'est considérablement amélioré à la suite de la mission. Enfin, une étude de marché a été financée pour analyser les opportunités de croissance. Elle a permis d'identifier un segment stratégique : **la microbiologie alimentaire**. SENEXEL a décidé d'investir dans ce domaine pour diversifier son activité et ainsi réduire sa dépendance au secteur minier.

# Un soutien rare à l'écosystème

## Une formation adaptée aux besoins des SAE

I&P Accélération au Sahel a tout d'abord réalisé **une étude de faisabilité menée au premier trimestre 2020** visant à analyser les besoins et attentes des structures d'appui à l'entrepreneuriat (SAE) en Afrique de l'Ouest, ainsi que des entrepreneurs qu'elles accompagnent. Cette étude a permis d'interroger 41 SAE et 216 entrepreneurs, mettant en lumière **des lacunes majeures dans les compétences financières et la préparation à l'investissement**. Les SAE avaient une compréhension des exigences des investisseurs est limitée, ce qui affectait leur capacité à préparer efficacement les entrepreneurs à lever des fonds ou dialoguer avec les financeurs.

En outre, l'étude a montré que les SAE jouent souvent un rôle superficiel dans la mise en relation entrepreneur-investisseur, souvent limité à l'organisation de « demo days » sans réelle préparation préalable. Le positionnement adopté a donc été un programme de renforcement des compétences ciblant la compréhension et la gestion financières.

L'offre de formation à destination des SAE est limitée et ou plus focalisée sur des thématiques

de gestion et de stratégie. En comparaison, la formation Investment Readiness du programme I&P Accélération au Sahel se distingue par une approche ciblée et pragmatique, centrée sur le renforcement des compétences techniques en finance des SAE afin qu'elles puissent efficacement accompagner les PME dans leur préparation à l'investissement. Contrairement à d'autres programmes qui visent des objectifs plus larges ou des zones géographiques plus étendues, I&P Accélération au Sahel adopte **une approche spécialisée et contextualisée**. De plus, via les projets de pérennisation proposés aux SAE, **le programme favorise la mise en pratique des acquis de la formation**.

La formation Investment Readiness est hybride et combine e-learning, ateliers régionaux et mentorat individualisé pour développer des compétences en gestion financière et accès aux financements :

◆ **Formation en ligne** : 9 mois d'accès à trois parcours de formation en ligne conçus spécialement par les experts de l'investissement d'I&P.



Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

◆ **Mentorat individuel** : Afin d'allier la pratique à la théorie, les structures d'appui à l'entrepreneuriat bénéficient d'un mentorat individualisé assuré par les experts de l'investissement d'I&P, à raison de 2 jours par mois, et ce pendant 6 mois.

◆ **Ateliers régionaux** : 2 ateliers régionaux de 4 jours sont organisés en milieu et fin de parcours afin de permettre la mise en relation entre les structures d'appui à l'entrepreneuriat formées, le partage des connaissances et la pratique d'exercices de mise en situation

### Une formation appréciée pour ses impacts concrets

« Après la formation, nous avons apporté plusieurs changements significatifs à notre approche d'accompagnement des entrepreneurs. L'un des aspects les plus marquants a été l'évolution de notre outil principal de diagnostic, qui nous permet d'évaluer les entreprises dès leur premier contact avec nous. Avant, cet outil n'intégrait pas certains éléments clés pour apprécier la viabilité d'une entreprise face aux exigences des investisseurs. Grâce aux connaissances acquises pendant la formation et à l'accompagnement de Pierre Yvan, notre mentor, nous avons progressivement mis à jour cet outil tout au long du processus de formation. Désormais, il nous permet d'avoir une approche plus structurée, en intégrant des critères plus précis pour analyser et sélectionner les entreprises que nous accompagnons. Nous nous inspirons également des méthodologies et des outils que nous avons découverts pendant la formation. »

**Adaman Alilou, Chef mission Accompagnement PME/PMI et Accélération (Talent Plus Afrique, Bénin), Bénéficiaire de la formation Investment Readiness**

**Avec 44 participants issus de 22 SAE, le programme affiche une satisfaction élevée, avec une note moyenne de 8.9/10 attribuée par les SAE interrogées**, confirmant l'adéquation du programme avec leurs attentes et leurs besoins en accompagnement. Les notes attribuées sont comprises entre 7 et 10, avec une médiane située

à 9/10. Cette dynamique positive constitue un levier de motivation et un argument clé pour envisager une pérennisation ou une extension de la formation. Cette forte satisfaction des participants se reflète dans l'impact tangible du programme sur leurs compétences et leur rôle d'accompagnement.

### Répartition des notes attribuées à la formation



Source : Questionnaire TPME (Tameo, 2024)

93% des SAE se sentent désormais capables de former leurs entrepreneurs, contribuant ainsi à un écosystème entrepreneurial plus autonome et structuré. Les SAE ont enregistré des progrès significatifs dans la comptabilité et la formalisation des PME. Toutefois, certaines ont rencontré des difficultés dans les domaines

de la levée de fonds et de la structuration des projets, du fait d'un manque d'opportunités concrètes pour les appliquer. Cependant, grâce à la formation, 100% des SAE estiment avoir la capacité de réellement aider les entrepreneurs à lever des fonds lorsque les opportunités se présenteront.

« Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que depuis le début de notre accompagnement, nous avons constaté une plus grande ouverture des PME aux opportunités de financement. Auparavant, elles étaient réticentes, craignant que les investisseurs ne prennent le contrôle de leur entreprise ou n'imposent des décisions. Grâce à la formation et au coaching, nous avons pu leur démontrer que ces financements représentent avant tout une opportunité de croissance. Nous avons également organisé plusieurs webinaires, qui ont suscité un fort intérêt, avec plus de 200 participants à chaque session. Cela témoigne d'un véritable engouement et d'un changement notable dans la perception du financement par capital, ainsi que d'une volonté croissante des entreprises de se structurer et de se préparer à lever des fonds. »

**Mufutahu Saka, Chef de Division Accompagnement au Financement  
(Côte d'Ivoire PME), Bénéficiaire de la formation Investment Readiness**

L'avantage de la formation est son effet multiplicateur : les apprenants ont transmis leurs nouvelles connaissances et compétences approfondis à leurs collègues, maximisant le nombre de personnes formées au sein de

leurs structures. Ainsi, toutes les SAE ont observé des évolutions dans leurs pratiques d'accompagnement des entrepreneurs et toutes s'accordent pour dire que ces changements ont eu un impact positif sur leur performance.



## ÉTUDE DE CAS :

**Impact Hub Bamako**

PAYS :

**Mali**

ANNÉE DE CRÉATION :

**2015**

ANNÉE DE FINANCEMENT :

**Novembre 2022-Juillet 2023**

**Impact Hub Bamako**, une SAE dynamique basée au Mali, a transformé son accompagnement des PME grâce au programme I&P Accélération au Sahel. Cette formation a été un véritable levier de changement, lui permettant de professionnaliser ses outils et d'apporter un soutien plus efficace aux entrepreneurs.

Dès la fin du programme, Impact Hub Bamako a mis en place **des fiches d'analyse financière standardisées**, rendant l'évaluation des entreprises plus rapide et précise. Cette

initiative a non seulement amélioré la compréhension des besoins financiers des PME, mais aussi facilité leur accès aux investisseurs.

Grâce au mentorat, l'organisation a entièrement **revu son outil de diagnostic**, y intégrant une analyse approfondie des risques financiers et opérationnels. Elle a également structuré son processus de levée de fonds, avec des validations rigoureuses des états financiers et des simulations de rencontres avec des investisseurs, optimisant ainsi la préparation des PME à ce défi crucial.

Enfin, l'adoption d'un modèle de reporting amélioré, inspiré des études de cas du programme, a permis **un meilleur suivi des performances** des entreprises accompagnées. Ces avancées ont profondément transformé l'approche d'Impact Hub Bamako, lui permettant d'offrir un accompagnement plus structuré, plus stratégique et plus percutant, augmentant ainsi les chances de succès des PME maliennes sur le marché financier.

### Des projets de pérennisation pour favoriser la mise en pratique

Grâce à une **subvention d'I&P Accélération au Sahel d'un montant de 10 000 €**, plusieurs structures ont mis en place des projets adaptés à leurs réalités locales, tout en visant à renforcer les capacités des entrepreneurs pour leur accès à l'investissement. Ces initiatives se concentrent sur le soutien aux jeunes et aux femmes, ainsi que

sur les défis du financement et de la gestion des ressources. Les résultats obtenus soulignent un impact positif et fournissent des enseignements pour améliorer les prochaines interventions. Un tableau récapitule les principales réalisations et apprentissages issus de ces projets.

« Nous avons trouvé intéressant de développer un projet de pérennisation des acquis de la formation. L'objectif est de ne pas simplement bénéficier de la formation et en rester là, mais plutôt d'en faire un levier durable pour l'écosystème entrepreneurial que nous accompagnons. Pour cela, nous avons réfléchi à une approche concrète : l'accompagnement d'entreprises pilotes. L'idée est de tester sur le terrain certains outils et méthodologies identifiés comme particulièrement pertinents lors de la formation, notamment ceux permettant d'analyser et d'identifier les entreprises les plus prometteuses et de structurer leurs dossiers de financement.

Nous avons ainsi commencé à élaborer des outils spécifiques pour faciliter cette analyse et permettre aux entreprises d'améliorer leurs chances d'accéder à des financements. Ces outils comprennent, entre autres, un business plan structuré et un pitch deck adapté aux exigences des investisseurs. Dans la continuité de ce projet, nous avons identifié plusieurs entreprises avec lesquelles nous expérimentons cette approche, en les accompagnant activement dans la préparation et la structuration de leurs dossiers d'investissement. »

**Tanoh Anastasie Kadja-Ohouo, Responsable du Pôle Entrepreneuriat (CGCEI, Côte d'Ivoire), Bénéficiaire de la Formation Investment Readiness**

#### Exemple de projets de pérennisation, résultats et leçons apprises

	Description du projet	Résultats atteints	Leçons apprises
<b>CIPMEN (Niger)</b>	Mettre en œuvre un programme de formation de courte durée adressé aux entrepreneurs, porteur de projet et étudiants du Niger.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 92 personnes formées sur une cible de 200,</li> <li>◆ dont 31 femmes et 61 hommes de moins de 35 ans.</li> </ul>	La mise en œuvre du programme IPAS a mobilisé d'importantes ressources. Avant tout projet, un audit préalable et un financement complémentaire, alignés sur les attentes des participants et partenaires, sont recommandés.
<b>Concree (Sénégal)</b>	Identifier et former des entrepreneurs en phase de pré- amorçage sur la préparation à l'investissement afin d'augmenter leurs chances d'accéder à des opportunités de financement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 631 entrepreneurs accompagnés et sensibilisés aux questions de préparation au financement,</li> <li>◆ dont 254 femmes et 620 jeunes de moins de 35 ans</li> </ul>	Une meilleure anticipation des risques liés à l'insécurité est nécessaire pour éviter les perturbations majeures des activités. Aussi, renforcer la communication et la coordination avec les partenariats locaux peut limiter l'impact des imprévus.
<b>DoniLab (Mali)</b>	Uniformiser les outils d'identification, de diagnostic, de formation, de suivi et accompagnement et de former le staff sur leur utilisation pratique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 264 entreprises accompagnées en 2023 avec un taux de survie de 100%.</li> <li>◆ 15 emplois créés et soutenus par entreprise, en moyenne.</li> </ul>	Les compétences acquises grâce à la formation ont permis à DoniLab de s'étendre au-delà des PME pour accompagner des entreprises de plus grandes tailles dans divers domaines, élargissant ainsi son champ d'action et son impact. Aussi, une bonne mobilisation des partenaires et autorités locales est un facteur clé pour la réussite des projets.
<b>Innov'up (Togo)</b>	Préparer et accompagner 10 startups post-incubées à fort potentiel de croissance pour surmonter les défis de financement et réussir leur passage à l'échelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 10 startups post incubées préparées à la levée de fonds</li> <li>◆ parmi les 18 bénéficiaires, 17 étaient des femmes et 17 avaient moins de 35 ans.</li> </ul>	Les formations en ligne se sont révélées efficaces, permettant une meilleure conciliation avec l'emploi du temps des bénéficiaires. Aussi, les coachings personnalisés ont assuré une meilleure compréhension et application des acquis des participants, amis une demande d'incubation prolongée a été exprimée et indique un besoin de plus de temps pour consolider les acquis.

Source : Données I&P Entrepreneurs et Développement

# 05 *Conclusions et recommandations clés*



# Conclusions principales

L'étude menée dans le cadre du programme I&P Accélération au Sahel met en évidence **des enseignements clés sur les composantes du programme**. Ces enseignements, issus d'une analyse approfondie des pratiques et résultats du programme entre 2019 et 2024, sont regroupés ci-dessous :

## Financement et accompagnement

- ◆ **L'instruction des dossiers, bien que perçue comme longue**, est essentielle pour évaluer précisément les entreprises, notamment en reconstituant leurs finances et en analysant leur marché. La durée du processus varie selon le secteur d'activité et la qualité des données disponibles.
- ◆ **Le programme propose un financement d'amorçage rare**, couvrant divers besoins comme les fonds de roulement et les équipements. Le taux de remboursement de 62% (supérieur à la cible de 50%) démontre que les entreprises parviennent non seulement à se développer, mais aussi à rembourser. Aussi, une sélection stricte et un suivi rapproché améliorent les chances de remboursement malgré une durée de prêt parfois jugée trop courte.
- ◆ **L'accompagnement des entreprises repose sur un suivi régulier et des visites de terrain**, avec une fréquence plus élevée au Burkina Faso et au Mali. Cette proximité renforce les compétences des entrepreneurs, bien que des défis persistent en gestion de trésorerie, ressources humaines et collecte de données.

## Assistance technique

- ◆ **Forte concentration des missions sur trois domaines principaux** : Les missions d'Assistance Technique sont principalement axées sur la comptabilité (38%), le marketing (28%) et les opérations (17%). Les pays les plus actifs sont le Burkina Faso, le Mali et le Cameroun, avec des taux de complétion respectifs de 91%, 87% et 76%.
- ◆ **Impact global positif mais des défis d'adoption** : 71% des objectifs fixés ont été atteints et près de la moitié des entreprises sont très satisfaites. Cependant, la mise en œuvre des recommandations, notamment l'utilisation des manuels de procédures (50%), reste un défi.
- ◆ **Budget maîtrisé avec des écarts modérés** : Sur un budget de 2,1 millions d'euros, 1,8 million ont été effectivement décaissés, l'écart s'expliquant par des frais remboursables non utilisés et des missions annulées.

### Soutien à l'écosystème

- ◆ **Impact positif sur les SAE** : 93% des structures ont acquis les compétences nécessaires pour former leurs propres entrepreneurs, réduisant ainsi leur dépendance à l'externalisation.
- ◆ **Effets multiplicateurs** : Les bénéficiaires du programme ont transmis leurs connaissances à leurs collègues, doublant ainsi le nombre de personnes formées.
- ◆ **Défis persistants** : Malgré les progrès, certaines SAE ont rencontré des difficultés en matière de levée de fonds, d'appropriation des acquis et d'accès aux investisseurs, freinés par des contraintes locales et une charge de travail élevée.

### Benchmarking avec des initiatives similaires

- ◆ **Modèle d'accompagnement unique** : Le programme I&P Accélération au Sahel se distingue par l'absence de cohortes, permettant un accompagnement personnalisé des entreprises, mais limitant les synergies et échanges entre entrepreneurs observés dans d'autres programmes.
- ◆ **Financement par avances remboursables** : Ce mécanisme facilite l'accès aux fonds tout en responsabilisant les entrepreneurs, mais il comporte un risque pour les investisseurs du fait de l'absence de garanties et de la dépendance aux performances de l'entreprise. L'alignement des financements avec les cycles de production pourrait améliorer le recouvrement.
- ◆ **Rôle clé des partenariats locaux et de l'assistance technique** : L'implication d'acteurs locaux favorise une meilleure intégration des entreprises dans l'écosystème, bien que la coordination reste un défi. L'Assistance Technique doit être pragmatique et impliquante pour garantir son efficacité.

# Recommandations

Le programme I&P Accélération au Sahel a démontré **un impact significatif dans le soutien des entrepreneurs à travers une approche intégrée combinant financement, accompagnement opérationnel et assistance technique**. Cependant, à l'issue de l'étude de capitalisation menée, plusieurs enseignements ont émergé, mettant en lumière des opportunités d'amélioration et des pistes d'optimisation pour renforcer l'efficacité et la durabilité des interventions du programme. Les recommandations présentées dans ce document visent à adresser les défis identifiés tout en capitalisant sur les bonnes pratiques observées. Elles font partie d'un échantillon de recommandations les plus importantes parmi celles qui ont été formulées dans le cadre de l'étude.

Recommandations	Impact attendu
<b>Améliorer le reporting et la collecte des données</b> afin d'en faire un outil de pilotage stratégique pour les entreprises, tout en allégeant la charge administrative des équipes d'amorçage grâce à des procédures de reporting simplifiées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Simplification du reporting</li> <li>◆ Encourager les entreprises à fonder systématiquement leur prise de décision sur la donnée</li> <li>◆ Gain de temps pour les équipes et les entreprises</li> <li>◆ Réduction de la complexité administrative</li> </ul>
<b>Diversifier les instruments financiers</b> pour mieux répondre aux besoins des entreprises et adapter les échéanciers de remboursement pour mieux se calquer aux flux de trésorerie des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Meilleur ajustement des financements aux besoins réels des entreprises</li> <li>◆ Accès facilité à des financements de long terme</li> <li>◆ Hausse du taux de transformation des entreprises vers des fonds en capital</li> </ul>
<b>Renforcer l'expertise sectorielle</b> dans l'accompagnement des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accompagnement plus pertinent et efficace</li> <li>◆ Meilleure adaptation aux réalités spécifiques des secteurs</li> <li>◆ Effet de synergie entre les entreprises d'un même domaine</li> </ul>
<b>Structurer un dispositif de suivi post-mission d'AT</b> et encourager les entreprises à s'approprier les recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Amélioration de la mise en pratique et de l'appropriation des recommandations de l'assistance technique</li> <li>◆ Pérennisation des acquis</li> </ul>
<b>Identifier et exploiter les opportunités de collaboration avec les SAE.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formalisation de partenariats pertinents avec les fonds partenaires d'I&amp;P</li> </ul>
<b>Pérenniser et renforcer le programme</b> via un nouveau cycle de financement afin d'étendre son ambition stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accroissement de l'impact à l'échelle régionale</li> <li>◆ Consolidation des acquis</li> <li>◆ Renforcement de la présence du programme dans les pays sous-représentés, comme le Togo ou le Bénin</li> <li>◆ Renforcement de l'effet catalytique sur l'écosystème</li> </ul>

# *Postface*

## *Une dynamique à poursuivre*

Au fil des années, I&P Accélération au Sahel a démontré qu'un accompagnement de proximité, humain et structurant, peut changer la trajectoire de centaines d'entrepreneurs. Derrière chaque mission d'assistance technique, chaque visite de terrain, chaque avance remboursable se cache une ambition : soutenir celles et ceux qui construisent l'économie africaine de demain. Alors que le programme se tourne vers l'avenir, les résultats obtenus et les leçons tirées appellent à poursuivre l'élan, à amplifier son impact, et à porter encore plus haut la voix des TPME africaines. Parce que le développement de l'Afrique de l'Ouest et Centrale passera, aussi, par la capacité à soutenir durablement des entrepreneurs, catalyseurs de transformation et de développement.





