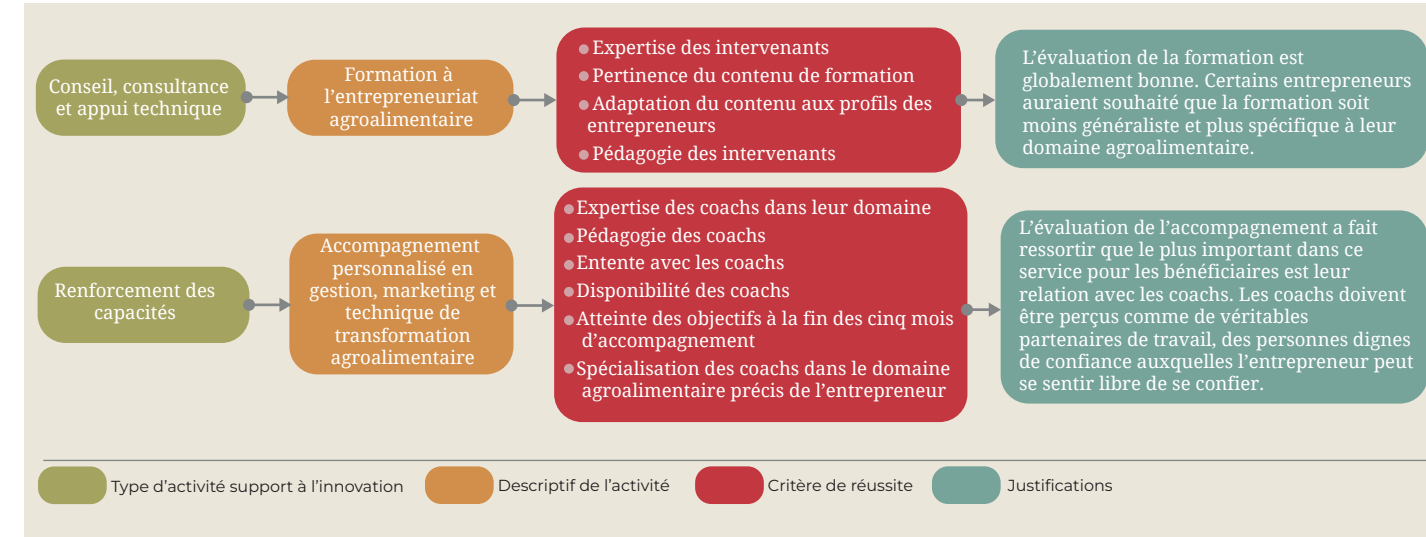


4. Des perceptions différentes sur la réalisation des activités de support à l'innovation

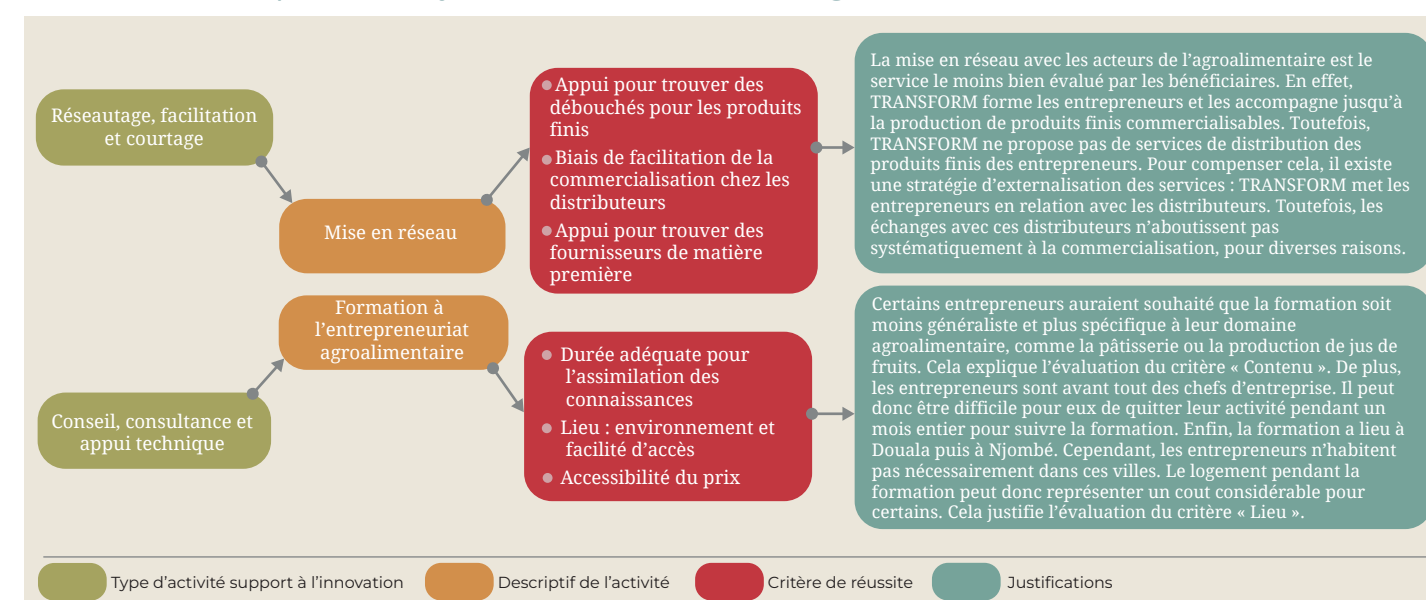
4.1. Les critères qui font l'objet de consensus entre les intervenants et les bénéficiaires



Je n'avais aucune compétence technique en matière de transformation. Je me suis engagée dans la transformation de la tomate en purée prêt à cuisiner à partir de mes recherches. Quand j'ai découvert le centre Transform, tout a changé. Avec l'équipe d'accompagnateurs, j'ai non seulement amélioré ma technique de production et le packaging, mais j'ai en plus développé du ketchup et du jus de tomate représentés d'ailleurs aujourd'hui l'essentiel de mon chiffre d'affaires dans les différentes surfaces de vente dans lesquelles les coaches Transform m'ont aidé à entrer.

Josiane Fandio, promotrice de la marque Grâce Tomato et bénéficiaires Transform

4.2. Les critères qui font l'objet de désaccord entre l'organisation et les bénéficiaires



Les attentes placées dans le programme Transform sont de plus en plus importantes aujourd'hui. Les bénéficiaires comme on peut s'en douter souhaiteraient en avoir plus et comptent sur la capacité du programme à répondre à un certain nombre de défis auxquels ils font face. C'est le cas par exemple de l'accès au financement ou d'un meilleur accès au marché (réduction des délais de paiement en GMD, suppression de certaines barrières administratives au référencement...).

Bien qu'étant conscient de l'importance du bénéfice de tels avantages pour eux, le Programme Transform ne peut malheureusement pas répondre à tous ces besoins, encore moins dans l'immédiat. Pour cause, l'objet du programme reste orienté vers un appui technique aux entrepreneurs, l'IECD et son partenaire local CED ne peuvent agir en organe de financement et les efforts de mise en réseau avec des acteurs clés (de la finance, de la GMD et autres), ne peuvent se faire au détriment de certaines normes ou mesures administratives parfois imposées par les lois camerounaises. Mais effectivement, un réel travail reste à faire pour créer un écosystème qui encourage, facilite et encadre l'initiative agroalimentaire Made In Cameroun. Notre travail au quotidien vise à y contribuer.

Omraam S. KILANYOSSI, Chargé de Projet Transform

5. Leçons apprises sur les conditions de réussite des activités de support au SIEL

- L'adaptation continue des services et du dispositif d'incubation est centrale pour rester en cohérence avec l'évolution du contexte et les besoins des entrepreneurs
 - La capacité d'adaptation de l'offre aux profils de candidats est une condition sine qua non à la production d'impact réel pour les entrepreneurs
- La réponse à ces besoins est possible grâce à des stratégies d'adaptation tels que l'externalisation et l'internalisation des services et la capacité réflexive du coaching
 - Un bon cadrage des phases d'accompagnement est nécessaire pour à la fois optimiser les temps d'accompagnement et assurer une bonne répartition de l'implication des coaches par bénéficiaire accompagné
 - Plus de temps de concertation entre les membres de l'Equipe de coaches est nécessaire pour une conduite efficace des accompagnements.
 - Le taux d'utilisation du Centre et du Lab est influencé par la diversification du matériel de production disponible mais surtout par leur localisation d'où la volonté croissante de délocaliser ces installations en zone périurbaine.
- Le programme gagnerait à s'ouvrir davantage aux autres acteurs (publics, parapublics, privés et internationaux) de l'écosystème entrepreneurial au Cameroun.
- La mise en place d'un système de suivi, évaluation et apprentissage permet d'adapter l'offre de services de manière continue et à différents stade l'incubation
 - Il est indispensable dans le processus de sélection, de visiter ex ante les postulants aux différentes offres de service Transform afin de confronter leur réalité d'entreprise aux données communiquées à travers le dossier de candidature. Ceci permet d'identifier les profils pour lesquels l'appui TRANSFORM sera le plus profitable
 - La capacité d'autofinancement ou d'accès au financement de l'entrepreneur est une donnée indispensable pour une incubation réussie du point de vue du développement et de la mise sur le marché d'un produit. C'est donc un critère à suivre.
 - L'entrepreneuriat agroalimentaire se développe majoritairement en zone urbaine et peu en milieu rural contrairement aux orientations initiales du programme Transform.

Le Projet SERVInnov

L'objectif du projet SERVInnov vise à fournir des preuves qu'une combinaison efficace de services support à l'innovation renforce les innovations agricoles et agroalimentaires responsables et inclusives.

Le projet est coordonné par le Cirad et mobilise un partenariat d'instituts de recherche, d'organisations d'appui au développement et d'organisations de producteurs issus de 5 pays: Cirad (France), Université d'Hohenheim (Allemagne), Université de Dschang et IECD (Cameroun), CEDRES et GRET (Burkina Faso), ESSA et FIFATA (Madagascar).

Plus de 20 cas d'innovations ont été analysés à Madagascar, au Cameroun et au Burkina Faso.

Les résultats issus d'une recherche participative permettent de produire des recommandations à destination des praticiens et des décideurs afin de renforcer les systèmes d'innovation agricoles en Afrique.



Nous remercions tous les producteurs, conseillers et techniciens qui ont pris le temps de participer aux entretiens et focus-group dans le cadre de ce travail de recherche.

Collecte et analyse de données : Imame Demnati (IECD)

Comité de rédaction : Omraam Kilanyossi (IECD, CED), Thomas MICHEL (IECD), Emma GROSS (IECD), Anne-Sophie VAYSSE (IECD), Pierre Wemaere, (IECD), Anne Laure Declémy (IECD), Syndhia MATHE (Cirad, CSIR-STEPRI), Patrice NOA (CED)

Crédit photo : IECD

Réalisation graphique : Antso Andrianary

Contact : syndhia.mathe@cirad.fr

Ce produit a été financé dans le cadre du projet SERVInnov, financé par le programme LeapAgri de l'Union européenne et l'Union africaine, avec le soutien de l'Agence française de Développement (AFD), du German Aerospace Center- Project Management Agency (DLR-PT) et du FONRID (Fonds National de la Recherche et de l'innovation pour le développement) au Burkina Faso.



Fiche synthétique de résultats

Projet SERVInnov



Accompagner l'innovation en agriculture : entre dynamique des supports fournis et qualité des services

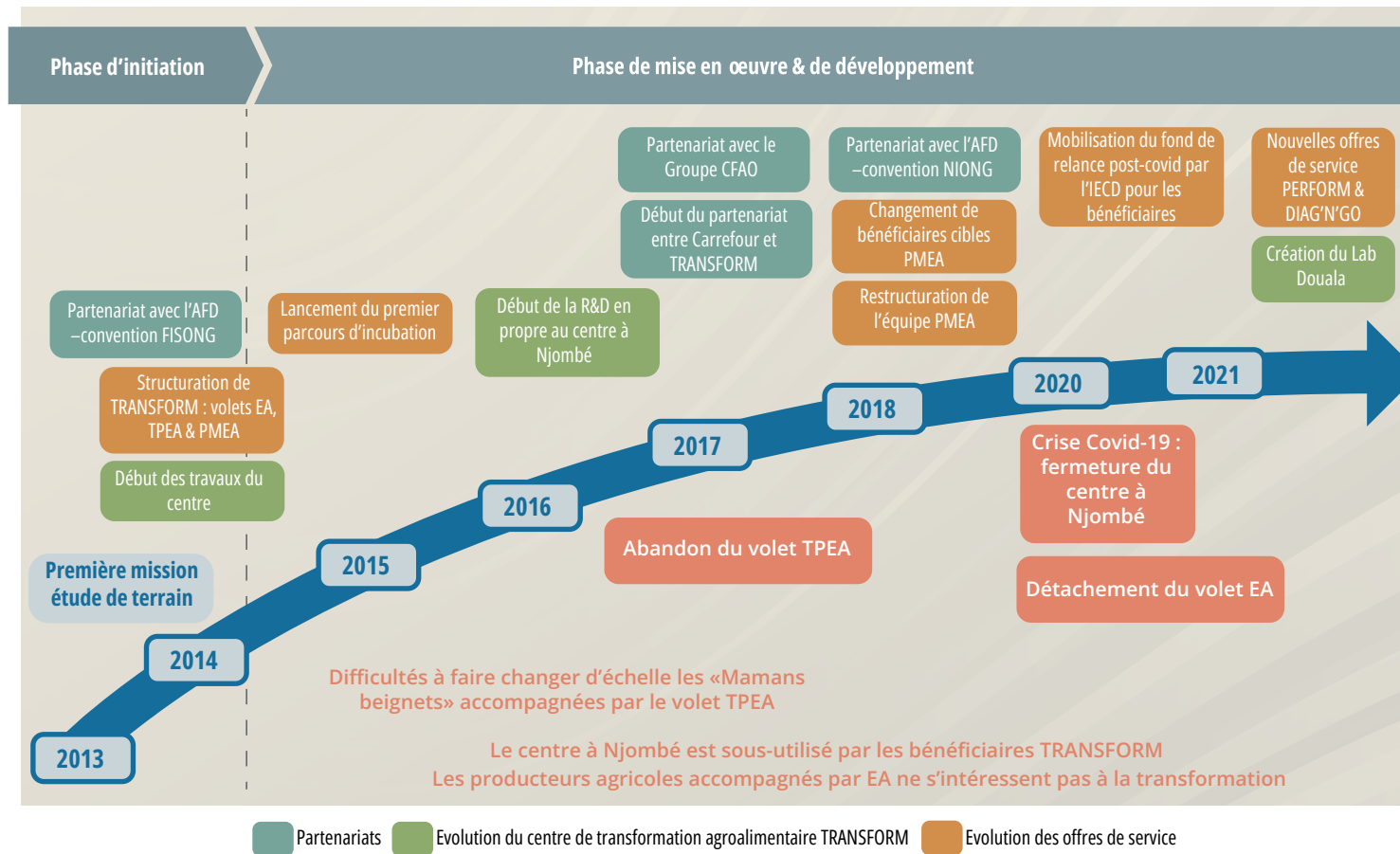
Cas d'étude « incubateur de petites et moyennes entreprises TRANSFORM »

1. De quelle innovation s'agit-il ?

Au Cameroun, il existe un fort potentiel pour le développement des produits agro-alimentaires transformés localement, seulement les acteurs des filières agroalimentaires font face à de nombreux défis (accès au marché et à la commercialisation des produits transformés ; gestion et développement d'une entreprise agroalimentaire; mise en place et fonctionnement d'un atelier de transformation ; approvisionnement en matières premières agricoles) qui entravent le développement de l'entrepreneuriat dans ces filières. Dans ce contexte, le programme TRANSFORM propose un incubateur de petites et moyennes entreprises spécialisé en transformation agroalimentaire. Il a été mis en place par l'Institut Européen de Coopération et de Développement (IECD) en 2013. L'incubateur TRANSFORM a pour objectif de soutenir les entrepreneurs agroalimentaires dans le lancement et la structuration de leur activité. Pour cela, il propose aux entrepreneurs de suivre un parcours d'incubation, comportant les quatre services suivants : une formation collective en gestion d'entreprise, marketing et technique de transformation agroalimentaire ; un accompagnement individuel et personnalisé en gestion d'entreprise, marketing et technique de transformation agroalimentaire ; une mise en réseau avec des acteurs de l'agroalimentaire ; l'utilisation d'un centre de transformation agroalimentaire et depuis 2022, un Lab d'expérimentation. Le parcours d'incubation fonctionne par promotion : tous les six mois, dix entrepreneurs sont retenus pour participer au parcours.



2. Récit de l'innovation et dynamique des support fournis aux transformateurs



Trajectoire de l'innovation et diversité des activités de support aux transformateurs

TRANSFORM a été initié en 2013, l'IECD appuyait alors l'entrepreneuriat au Cameroun à travers le Programme d'appui aux Très Petites Entreprises (TPE), mis en place en 1998 avec son partenaire local Cameroun Entreprises Développement (CED). En 2014, des enquêtes de terrain pour étudier les conditions de mise en place de TRANSFORM sont effectuées. Des acteurs du secteur agricole sont identifiés, ils souhaitent se lancer dans la transformation de leur matière première. L'objectif est de former ces bénéficiaires à l'entrepreneuriat agroalimentaire, puis de les accompagner dans le développement de leur activité. Au bout d'un an, les entrepreneurs quittent le centre et s'installent dans leur propre atelier agroalimentaire pour continuer leur production.

Le projet se décompose en trois volets :

- Le volet Exploitation Agricole (EA) :** accompagnement des producteurs du bassin agricole de Njombé dans le lancement d'une activité de transformation de leur matière première.
- Le volet Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEA) :** accompagnement, grâce à un parcours d'incubation, des personnes souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat agroalimentaire pour créer une entreprise de taille petite ou moyenne.
- Le volet Très Petites Entreprises Agroalimentaires (TPEA) :** accompagner les très petits acteurs agroalimentaires dans le changement d'échelle de leur activité. Les premiers bénéficiaires de TPEA sont les «Mamans beignets».

En janvier 2015, l'Agence Française de Développement (AFD) commence à financer TRANSFORM. Un centre TRANSFORM est construit la même année. La prospection des candidats pour les trois volets débute. La formation et l'accompagnement en gestion et marketing sont assurés par les coachs CED. A partir de mai 2015, les parcours d'incubation PME sont lancés tous les six mois, avec des promotions d'environ dix entrepreneurs.

En 2017, TRANSFORM est financé par le Groupe CFAO. La branche CFAO Retail du Groupe prévoit d'ouvrir son premier magasin Carrefour au Cameroun, à Douala, en fin d'année. En vue de cette ouverture, le directeur du magasin cherche à s'approvisionner en produits locaux. Un partenariat se met alors en place entre les magasins Carrefour et TRANSFORM.

A l'occasion du renouvellement de la convention de financement de l'AFD fin 2017, l'offre de service proposée par TRANSFORM est une première fois modifiée : le volet

TPEA est abandonné car les coûts liés à la formalisation et au changement d'échelle de la production n'étaient pas avantageux. Le volet PME connaît un renouvellement de son équipe et le recrutement d'un coach spécialisé par domaine d'accompagnement des entrepreneurs. Les bénéficiaires cibles du volet PME étaient les porteurs de projet formés à l'entrepreneuriat agroalimentaire, mais n'arrivaient pas à faire aboutir leur projet, en raison notamment de contraintes financières. Le projet se concentre donc sur des entrepreneurs déjà en activité, avec une base déjà structurée pour leur entreprise.

En 2020, un important transfert de responsabilités est effectué par l'IECD à l'équipe locale, CED. Le chef de projet est basé pour la première fois à Douala et non à Njombé. L'un des objectifs de TRANSFORM à terme étant que le projet soit entièrement porté par CED. L'équipe réalise que les producteurs accompagnés par EA ne se lancent pas dans la transformation, ce volet est retiré fin 2020. Il devient le projet EA, projet indépendant de l'IECD au Cameroun. De plus, l'année 2020 marque le début de la crise du Covid-19 et donc la nécessité d'expérimenter de nouvelles méthodes d'accompagnements à distance. En effet, entre mars et juin 2020, l'accompagnement des entrepreneurs se fait par téléphone et les activités au centre de Njombé sont suspendues pour des raisons sanitaires.

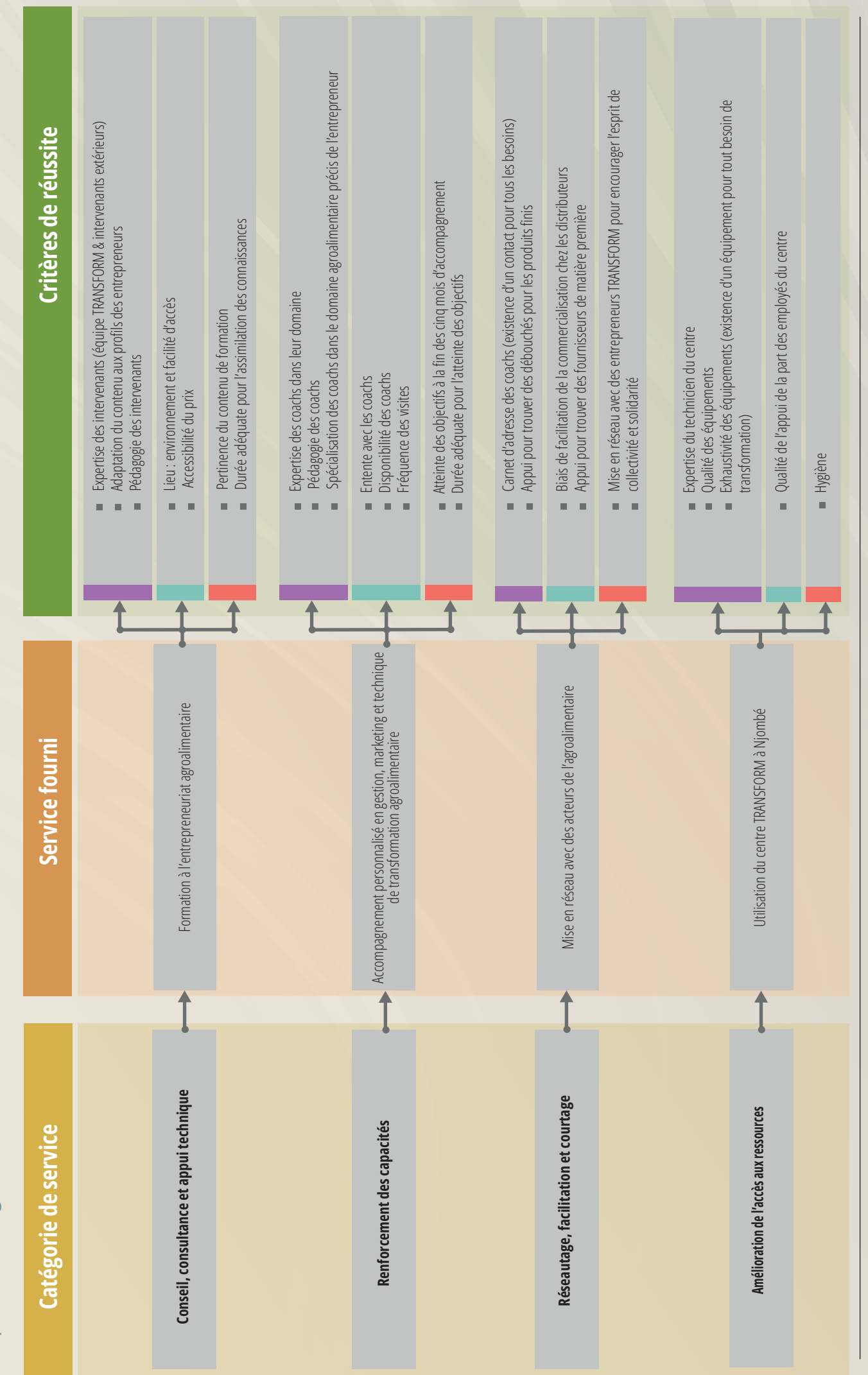
En 2021, TRANSFORM diversifie l'offre de service pour adapter davantage les services aux besoins et aux profils des bénéficiaires cibles. En plus du parcours d'incubation, deux nouvelles offres sont proposées : PERFORM et STARTER. PERFORM accompagne les entrepreneurs individuellement sur des problématiques spécifiques (conservation d'un produit, développement d'un emballage) et STARTER propose aux entrepreneurs d'effectuer un diagnostic de leur situation et de construire un business plan afin d'orienter leur activité. La charge de travail des coachs augmente considérablement, l'équipe est alors renforcée, une responsable de la commercialisation des offres de service est recrutée, ainsi qu'un ingénieur agroalimentaire basé au centre.

A Njombé, le centre de transformation n'est que très peu utilisé par les producteurs accompagnés par le volet EA car ils se situent majoritairement en zone urbaine. Un deuxième centre de transformation agroalimentaire, baptisé le «Lab TRANSFORM», est créé à Douala en 2021. Le Lab met à disposition des entrepreneurs des équipements de transformation, certains étant complémentaires aux équipements présents au centre à Njombé.

3. Les critères de réussite des activités de support aux entrepreneurs pour le développement du projet TRANSFORM

- Plusieurs critères de réussite concernent le profil des intervenants (équipe TRANSFORM et coach extérieurs) : son expertise technique, sa pédagogie, son attitude. Ce sont des critères essentiels pour que les bénéficiaires se sentent impliqués et développent une relation de confiance avec les intervenants.
- L'accessibilité pour les bénéficiaires du dispositif TRANSFORM est également importante, que ce soit au niveau du prix, du lieu ou pendant une durée qui répond aux impératifs et contraintes des entrepreneurs accompagnés
- L'accompagnement d'entrepreneurs agroalimentaires nécessite également la mise à disposition d'équipements fonctionnels et adéquats.
- Enfin, le projet TRANSFORM a pour objectif d'aider les entrepreneurs dans la confection et la commercialisation de leur nouveau produit. Ainsi les services fournis liés à la mise en réseau des entrepreneurs avec les acteurs de l'agroalimentaire sont fondamentaux pour satisfaire aux attentes des bénéficiaires.

Spécificités et généralités des critères de réussite



■ Critère de réussite important mentionné par les bénéficiaires
 ■ Critère de réussite important mentionné par l'organisation qui fournit les activités d'appui
 ■ Critère de réussite important mentionné à la fois par les bénéficiaires et par l'organisation qui fournit les activités d'appui