



**Fédération des Femmes entrepreneurs
Et Femmes d'Affaires du Togo.**



RAPPORT D'ACTIVITE 2016

Période de Janvier à Décembre 2016.

TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION	3
2.	INNOV'UP, POUR UN ENTREPRENEURIAT FEMININ EMERGENT ET COMPÉTITIF	4
2.1.	LA FEFA, structure promotrice du projet.....	4
2.2.	Objectif général du Centre Entrepreneurial des Femmes d’Affaires du Togo	5
2.3.	Objectifs spécifiques.....	5
2.4.	Résultats attendus	5
2.5.	Partenaires.....	6
3.	LES REALISATION 2016	7
3.1.	INCUBATION.....	1
3.2.	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.....	6
3.3.	RÉSEAUTAGE.....	11
3.4.	INFORMATION, EDUCATION ET COMMUNICATION	13
3.5.	ACTIVITES REALISEES NON INSCRITES AU PTA	16
4.	DIFFICULTES RENCONTREES.....	18
4.1.	Difficulté de lancement du service d'incubation.....	19
4.2.	Déficit des ressources financières	21
5.	RECOMMANDATIONS	23
6.	PERSPECTIVES	24

1. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat féminin connaît un regain d'intérêt ces dernières années, en raison du rôle important et de la place qu'occupent les femmes dans la vie économique et sociale du Togo. Ces dernières contribuent à 46% au PIB, mais se retrouvent essentiellement dans le secteur informel où elles représentent 70% des entreprises. Majoritaires dans les unités économiques de subsistance telles que le commerce et l'artisanat, les femmes ont plus de difficultés que les opérateurs masculins à cheminer vers un niveau opérationnel supérieur à cause de différentes contraintes sociales, économiques, culturelles et éducationnelles qui restreignent leur affirmation dans le monde de l'entreprise.

Dans ce contexte contraignant, la **Fédération des Femmes Entrepreneures et Femmes d'Affaires du Togo (FEFA)**, force de proposition et d'action au service de l'émergence d'un entrepreneuriat féminin compétitif a mis en place une structure d'accompagnement dénommée INNOV'UP, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE).

En effet la FEFA a choisi de souscrire à un enjeu fort : faire de la promotion de la femme entrepreneure un choix économique au profit du développement économique local et régional du Togo.



« INNOV'UP », Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo, au sein duquel est implanté le premier incubateur d'entreprises du Togo, a ainsi été inauguré officiellement le 13 Avril 2016, sous le Haut-patronage de Son Excellence Faure Essozimna Gnassingbé, Président de la République du Togo.

2. INNOV'UP, POUR UN ENTREPRENEURIAT FEMININ EMERGENT ET COMPÉTITIF

2.1. LA FEFA, structure promotrice du projet

La Fédération des Entrepreneures et Femmes d’Affaires du Togo est une organisation, à but non lucratif, apolitique et laïque créée en 2011 sous la loi associative de 1901, regroupant 33 organisations de femmes entrepreneures sur le territoire togolais. La FEFA TOGO est la branche nationale de la FEFA CEDEAO créée en 2009 à Accra. Mme Candide Leguedé occupe les postes de présidente de la FEFA CEDEAO et de la FEFA Togo.

Cette plateforme nationale s'est engagée envers le renforcement de la capacité des femmes du secteur privé à contribuer au développement du TOGO et à l'intégration économique régionale ainsi qu'à jouer un rôle de catalyseur dans l'accroissement du volume de commerce national, intra africain et du commerce mondial.

De façon générale les objectifs de la FEFA sont de favoriser

- ✓ La promotion de l'entrepreneuriat féminin au Togo.
- ✓ Le renforcement des capacités.
- ✓ La promotion d'un environnement des affaires propice aux femmes.

L'exercice de ce mandat a permis à la FEFA de faire plusieurs constats sur l'entrepreneuriat féminin au Togo, notamment :

- ✓ Faible capacité institutionnelle en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat féminin.
- ✓ Faiblesse de mécanismes pouvant favoriser les initiatives de start-ups féminines.
- ✓ Insuffisance de couverture et d'intégration de services d'appui spécifiques aux femmes entrepreneurs.
- ✓ Secteur privé peu développé.

Cet état des lieux a impulsé la mobilisation de la FEFA dans le but de proposer une réponse adaptée aux projets d'entreprise des femmes togolaises : INNOV'UP, le Centre Entrepreneurial des Femmes d’Affaires du Togo.

2.2. Objectif général du Centre Entrepreneurial des Femmes d’Affaires du Togo

La mission de INNOV'UP est de Promouvoir et développer l'entrepreneuriat des femmes à travers un soutien actif et intégré de leurs initiatives économiques dans les secteurs à fort potentiel de création de richesse et de génération d'emplois durables.

2.3. Objectifs spécifiques

- ✓ Susciter l'émergence d'un nouveau profil d'entrepreneurs innovateurs et compétitifs
- ✓ Assurer la promotion d'un entrepreneuriat durable des femmes dans les secteurs formels et informels avec des start-ups novatrices dans les zones urbaines et périurbaines de Lomé.
- ✓ Promouvoir un entrepreneuriat féminin durable dans les secteurs économiques porteurs
- ✓ Contribuer à accroître l'accessibilité des femmes aux services.
- ✓ Contribuer à une assistance technique appropriée d'accompagnement post création aux jeunes promotrices.
- ✓ Mobiliser les acteurs de promotion et de financement de l'entrepreneuriat des femmes à travers des partenariats stratégiques gagnant-gagnant et innovants.

2.4. Résultats attendus

- ✓ Au moins 300 femmes répondent annuellement au paquet de services de base promus par le Centre, soit 1500 sur 5 ans ;
- ✓ Un Centre entrepreneurial basé à Lomé organise l'offre de services d'appui conseil en entrepreneuriat, efficaces et harmonisés, livrés par une structure en interne performante ;

- ✓ Un établissement d'accompagnement autonome, orienté vers les résultats et, appuyé par un réseau de partenaires, répond aux besoins des jeunes promotrices d'initiatives économiques (MPE) ;
- ✓ Plus de 80% des nouveaux projets MPE franchissent le cap de 2 ans après démarrage,
- ✓ Au moins 95% des crédits octroyés à travers les conventions IMF/INNOV'UP sont remboursés par les bénéficiaires,
- ✓ Au moins 15 emplois sont annuellement générés par les micros entreprises initiées par des jeunes femmes, soit au total environ 300 emplois sur 5 ans.

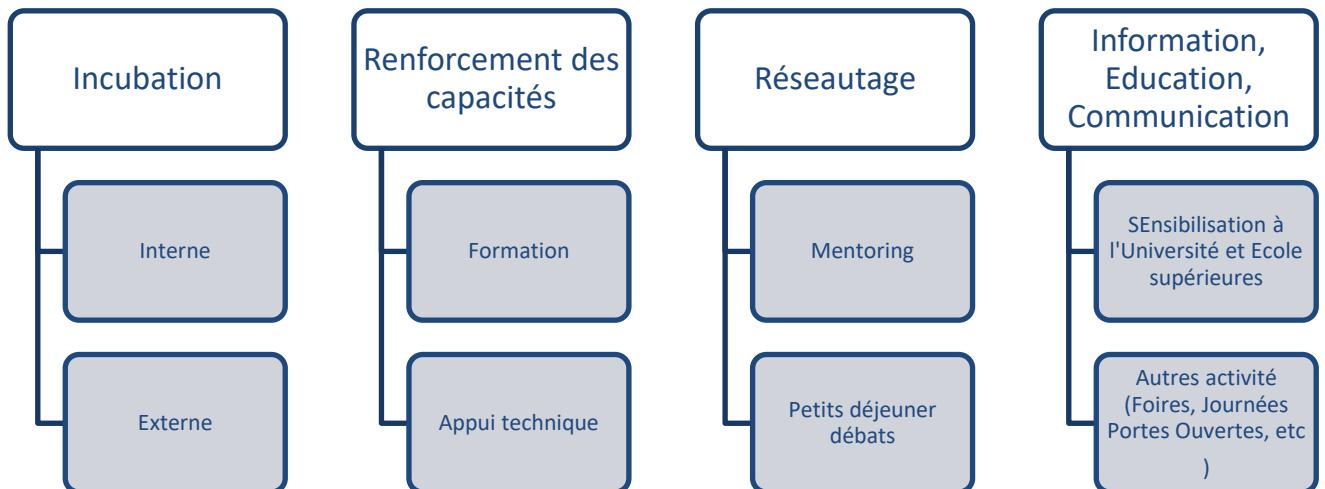
2.5. Partenaires

La mise en place du Centre a été rendue possible grâce à l'appui d'institutions partenaires qui se sont investies pour faire de ce projet de promotion et de valorisation de l'entrepreneuriat féminin une réalité.

Il s'agit du **Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD)** partenaire financier et stratégique et de **l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE)** qui a offert un appui stratégique et technique.

3. LES REALISATION 2016

Les actions du Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo sont regroupées en quatre blocs :



INCUBATION



RENFORCEMENT DES CAPACITES



RÉSEAUTAGE



INFORMATION, EDUCATION, COMMUNICATION



3.1. INCUBATION

3.1.1. Résultats

	Objectif annuel (femmes)	Nombre de startups	Nombre de startups féminines incubées	Pourcentage de réalisation (startups féminines)
Incubation interne	10	7	7	70%
Incubation externe	40	8	7	17,5%
Total	50	15	14	28%

3.1.2. Description des activités

L'incubateur constitue le service phare du Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo. Il correspond à un positionnement stratégique dans l'écosystème de promotion de l'entrepreneuriat au Togo. En effet plusieurs institutions offrent des services d'appui conseil et de financement répondant ainsi à des besoins situés en amont de la démarche entrepreneuriale, soit au niveau de la phase de création. Au niveau de la phase post création, les programmes de suivi et d'accompagnement se limitent essentiellement à l'analyse des recouvrements des prêts concédés aux entreprises par les différentes structures d'appui financier.

Pourtant, un tour d'horizon de la vie économique, nous montre que les MPE et les PME peinent à éclore et surtout la plupart du temps disparaissent aussi vite qu'elles ont été créées. Ceci est d'autant plus vrai pour les entreprises portées par les femmes. Au Togo, 80% d'entreprises subissent un déclin de leurs activités deux ans après la création de l'entreprise.

L'incubation, dispositif d'accompagnement qui s'adresse à des entreprises très jeunes ou encore en création consiste à mettre à leur disposition lors des premières étapes de leur vie un ensemble de service leur permettant d'augmenter leur compétence, de sortir de l'isolement, de challenger leurs projets et de ce fait réduire le risque d'échec des projets entrepreneuriaux.

L'offre d'incubation INNOV'UP consiste en :



15 entreprises actives dans divers secteurs économiques sont incubées à INNOV'UP en 2016

AGRO-ALIMENTAIRE

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
Thomas-Grâce	Culture et la transformation du soja en provende	1
Génial Wok	Transformation des fruits en jus et boissons santé	1
Mielice	Production, de conditionnement et de vente de miel naturel	5
Bon Maraicher	Abonnement en ligne et livraison de fruits et produits maraîchers frais à domicile et aux endroits indiqués	5
Lyne Délice	Production d'épices en poudre, plats surgelés et service traiteur	1

TOURISME ET ARTISANAT

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
Improving Services Agency	Start Up spécialisée dans le tourisme d'affaires tourisme d'affaires	1
Nahêni	Première marque de prêt à porter spécialisée dans la confection de vêtements et d'accessoires en Batik authentique togolais	2

RESTAURATION

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
Bouff Express	Start Up innovante dans le secteur de la restauration rapide qui tire parti des réseaux sociaux pour faire sa promotion	1

EAU ET ASSAINISSEMENT

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
African Rural Water Pro (ARWP)	structure venant en aide aux communautés à la base en mettant à leur disposition des points d'eau potable	1

SERVICE A LA PERSONNE

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
Larus Services	Start Up œuvrant dans le domaine du service à la personne	1

PETITE INDUSTRIE

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
BIORIC OIL	Production d'huile de ricin et de cosmétique	1
Ankrah	Création d'une unité de fabrication de pur water	1
Sika	Mise en place d'une unité de fabrication de savon liquide	2

TIC

START UP	ACTIVITE	Nombre de promoteurs
Royal, Communication & Marketing	Structure spécialisée dans la prestation de services à savoir le marketing digital et la mise à disposition du public (parents d'élèves et apprenants) de l'annuaire Eureka des grandes écoles	2
Bright	Structure technologique qui vise la création d'une application pour commande et livraison de fast food	1

Les effets de l'appui technique des experts et l'accompagnement de proximité dispensé aux incubés se font d'ores et déjà sentir :

- **Le chiffre d'affaire global des entreprises incubées a augmenté de 23% de mai à décembre 2016.**
- Au niveau stratégique : Clarification des business canevas, Elaboration des stratégies marketing
- Au niveau technique : Validation et suivi des données financières des projets
- Au niveau personnel : Renforcement de la confiance en soi des porteurs de projets.

Témoignages des incubées

« INNOV'UP est une bouffée d'air qui a fait booster mon activité grâce à l'assistance technique dans l'élaboration de mon plan marketing, ainsi que dans l'appui conseil pour le développement de la production de mes produits. Le Centre constitue une base importante pour la conquête des clients potentiels en raison de son réseau très développé. INNOV'UP offre un cadre équipé haut de gamme qui m'a permis de rencontrer des partenaires. »

ASSOGBA Viviane, Promotrice de l'entreprise Génial Wok

« Le Centre INNOV'UP est l'incubateur dans lequel je me sens chez moi, grâce à l'accueil, l'écoute et l'apport intellectuel que chaque acteur me procure. La gestion de ma clientèle, de mes finances et de mon équipe s'améliore de plus en plus avec leurs conseils. »

SOSSOU Ghislaine, Promotrice de BOUFF'Express

« Je suis bien arrivée à Dakar dans le cadre du programme Young African Leaders InitiativeYALI. Nous sommes 228 sélectionnés venant de 16 pays différents. C'est un véritable bonheur et je me rappelle que ceux qui m'ont sélectionnée en premier c'est INNOV'UP et c'est à INNOV'UP que j'ai appris à avoir de plus en plus confiance en moi pour la mise en œuvre du projet African Rural Water Pro. »

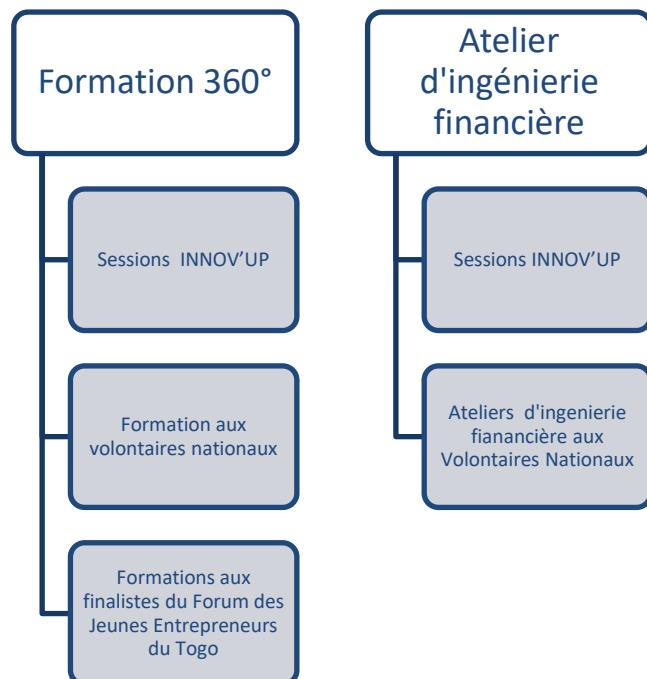
Kossiwa Tsipoaka, Promotrice de African Rural Water Pro

3.2. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

3.2.1. Résultats

3.2.1.1. Formations

Les formations dispensées au cours de l'année 2016 sont composées du cycle de formation 360° et des ateliers d'ingénierie financière.



Formations 360°

	Objetif annuel TOTAL	Objectif annuel (femmes)	Nombre TOTAL de participants	Nombre de femmes participants	Pourcentage de réalisation TOTAL	Pourcentage de réalisation (femmes)
Sessions INNOV'UP			16	15		
Formations aux VN			163	27		
Formations aux finalistes du FJET			104	44		
Total	300	225	283	86	94.3%	30%

NB: L'objectif annuel pour les formations 360° était de 300 personnes à raison de 75% de femmes soit **225 femmes**.

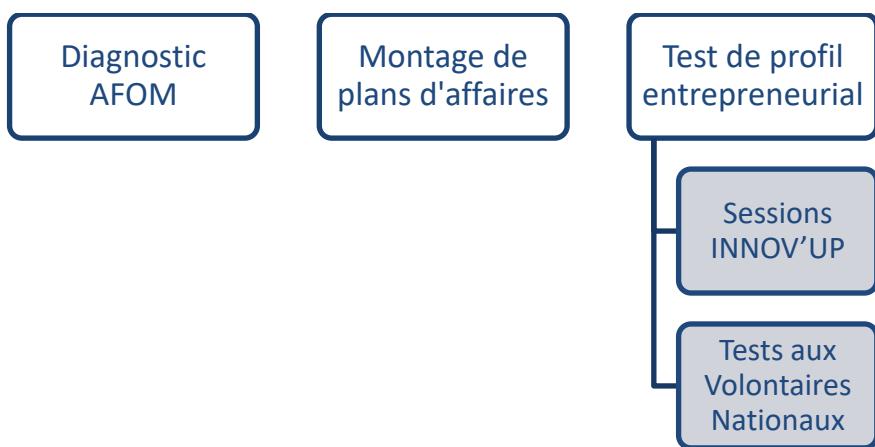
Atelier d'ingénierie financière

	Objectif annuel TOTAL	Objectif annuel (femmes)	Nombre TOTAL de participants	Nombre de femmes participants	Pourcentage de réalisation TOTAL	Pourcentage de réalisation (femmes)
Sessions INNOV'UP			25	18		
Ateliers d'ingénierie financière aux VN			48	4		
Total	240	180	73	22	30.4%	12%

NB : L'objectif annuel pour l'atelier d'ingénierie financière était de 240 personnes à raison de 75% de femmes soit **180 femmes**.

3.2.1.2. Appui technique

L'appui technique aux porteurs de projets porte sur l'analyse des forces et faiblesses du projet (diagnostic AFOM), l'appui au montage de plans d'affaires, la réalisation du test de profil entrepreneurial.



Les participants se chiffrent comme suit :

AFOM et Plan d'Affaire

	Objectif annuel TOTAL	Objectif annuel (femmes)	Nombre TOTAL de participants	Nombre de femmes participants	Pourcentage de réalisation TOTAL	Pourcentage de réalisation (femmes)
Analyse des forces et faiblesses (AFOM)	300	228	79	73	26.3%	32%
Montage de plan d'affaires	48	48	1	1	2%	2%

Test de profil entrepreneurial

	Objectif annuel TOTAL	Objectif annuel (femmes)	Nombre TOTAL de participants	Nombre de femmes participants	Pourcentage de réalisation TOTAL	Pourcentage de réalisation (femmes)
Tes de profil Sessions INNOV'UP			15	14		
Test de profil pour les volontaires			163	27		
Total	300	228	178	41	59.3%	18%

3.2.2. Description des activités



La formation est également au cœur de l'action du Centre. Sachant que l'entreprise est à la mesure de l'entrepreneur qui la porte et que le métier exigeant de chef d'entreprise couvre un spectre d'activités très large, INNOV'UP assure le renforcement des capacités des porteurs de projet et entrepreneurs à travers une offre de formation variée :

- Leadership féminin
- Marketing, packaging, ventes
- Gestion financière et gestion du crédit
- Techniques managériales
- Les TIC au service de la croissance

3.2.2.1. Les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale

Parmi les formations comprises dans le cycle de formation 360° dispensées en 2016 à INNOV'UP, cette dernière a suscité beaucoup d'engouement. Il s'agit d'une formation synthétique, dont l'objectif est de :

- Scuser ou de renforcer la passion d'entreprendre en mettant en exergue les opportunités inhérentes à l'entrepreneuriat.
- Poser les bases d'une démarche entrepreneuriale réussie en identifiant les compétences clés à acquérir ainsi que les étapes principales de développement d'une entreprise, notamment le plan d'affaires.

64 femmes ont suivi la formation les facteurs clés de la réussite entrepreneuriale

3.2.2.2. Atelier d'ingénierie financière

En 4 heures de temps l'expert financier du Centre permet aux participants de faire des montages de plans financiers et les projections financières de leurs activités sur une plateforme en ligne. **73 participants dont 22 femmes ont été formés en ingénierie financière et validé leurs plans financiers.**

3.2.2.3. Appui technique

Le montage de plan d'affaires et le diagnostic AFOM permettent de renforcer le cadrage du projet alors que le test de profil entrepreneurial est plutôt destiné au développement personnel du porteur de projet. C'est un outil d'auto évaluation qui permet de faire ressortir les forces et faiblesses du participant en parallèle avec le profil type des entrepreneurs à succès, ainsi que son niveau de maîtrise des contours de son projet d'entreprise. **41 femmes ont effectué un test de profil entrepreneurial.**

3.2.2.4. Programme de renforcement de capacités des Volontaires nationaux

L'expertise de INNOV'UP a été sollicitée par l'Agence Nationale du volontariat au Togo (ANVT) pour offrir un programme de renforcement de capacités entrepreneuriales à l'endroit volontaires arrivant à la fin de leur parcours de Volontariat.

L'objectif de ce programme élaboré par INNOV'UP est de faire valoir l'entrepreneuriat comme option valable d'intégration socioprofessionnelle au terme du parcours de volontariat, ainsi que de former et d'outiller les volontaires nationaux afin de faciliter l'éclosion et par la suite la consolidation de leurs idées de projet.

La formation s'est déroulée du 11 au 19 juillet 2016 dans chacun des chefs-lieux des régions : Savanes, Kara, Centrale et Plateaux ; et du 8 au 9 Août à Lomé pour les volontaires de la région maritime. **163 volontaires nationaux ont pu bénéficier de ce programme de formation**

3.3. RÉSEAUTAGE

3.3.1. Résultats

Les activités de réseautage regroupent la marche de mentoring et les petits déjeuners débats. Pour la première année la cible de ces activités est exclusivement féminine.

	Objectif annuel femmes	Nombre de participantes	Pourcentage de réalisation
Mentoring	200	55	
Petit déjeuner débat	180	31	
Total	380	86	22.6%

NB : Le nombre de femmes à atteindre selon le PTA était de **200 femmes pour le mentoring** et **180 femmes pour les petits déjeuners débats**.

3.3.2. Description des activités

Le réseautage offre des opportunités de croissance souvent méconnues ou tout simplement sous-estimées par nombre de femmes entrepreneures. Conscient des synergies qui peuvent se créer à travers le réseautage, INNOV'UP organise des activités qui favorisent les mises en relation entre entrepreneurs émergents et confirmés, en vue d'un transfert d'expérience, de partage de bonnes pratiques et d'émulation.

3.3.2.1. Le mentorat



Ce programme vise à créer une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (la mentee) qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Le 5 mars 2016, s'est tenu la marche de mentoring qui a rassemblé 19 mentors et 50 mentees.
Cette marche a débuté au palais de congrès de Lomé pour s'achever à la Chambre de

Commerce et d'Industrie de Lomé où une formation a été animée par Mme Candide LEGUEDE. Au bout de cette marche, les mentees et mentors ont gardé les contacts les unes des autres pour des rencontres régulières de travail et d'échange entrant dans le programme de mentorat de la FEFA.

Par ailleurs dans le cadre de l'accompagnement des 10 équipes finalistes du Forum des Jeunes Entrepreneures du Togo, le Centre a procédé au jumelage des porteurs de projets, parmi lesquels 5 jeunes filles, avec 10 mentors sollicités à cet effet.

En somme **55 mentees et 29 mentors ont activement participés au programme de mentorat de la FEFA**

3.3.2.2. Les petits déjeuners débat

Les petits déjeuners débat font partie des opportunités qu'INNOV'UP offre aux femmes pour accroître leur réseau. Les petits déjeuners débat permettent de rassembler des entrepreneures émergentes et des leaders confirmées autour d'un thème pertinent à l'entrepreneuriat féminin dans un cadre convivial favorisant le partage d'expérience et le tissage de relation d'affaires.



Le 26 Août 2016, Mme WILSON Brigitte, entrepreneure résident en France a été invitée à animer un petit déjeuner débat à INNOV'UP portant sur le thème « La réussite en affaire a-t-elle un genre ? ». **31 femmes ont participé à cet évènement.**

3.4. INFORMATION, EDUCATION ET COMMUNICATION

Les activités d'Information, Education et Communication regroupent les sensibilisations à l'endroit des jeunes étudiantes universitaires et des écoles supérieures, les sensibilisations lors des foires, de même que les campagnes d'information aux femmes entrepreneurs

3.4.1. Résultats

Les différentes activités d'Information, Education et Communication menées par INNOV'UP sont résumées comme suit :

	Objectif annuel TOTAL	Objectif annuel (femmes)	Nombre TOTAL de participant s	Nombre de femmes participante s	Pourcentag e de réalisation TOTAL	Pourcentag e de réalisation (femmes)
Sensibilisation des étudiantes de 3 écoles supérieures			511	486		
Sensibilisation aux étudiantes techniciennes industrielles du projet AGLAE			19	19		
Sensibilisation des femmes entrepreneures lors de la semaine de l'entrepreneuriat			17	17		
Sensibilisation aux foires			81	28		
Total		500	628	550		110%

La cible annuelle est de **500 femmes** à sensibiliser.

3.4.2. Description des activités

L'entrepreneuriat constitue un moyen privilégié de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des jeunes et des femmes en vue d'un développement inclusif du Togo. C'est pourquoi, conformément à sa mission de promotion de l'entrepreneuriat, INNOV'UP a réalisé en 2016 plusieurs activités de sensibilisation.

Pourquoi entreprendre ? Comment entreprendre ? Les avantages et les contraintes liés à l'entrepreneuriat sont autant de sujets abordés lors des rencontres avec les jeunes, afin de susciter ou de renforcer la passion d'entreprendre et d'insuffler les bases de la culture entrepreneuriale.

3.4.2.1. Sensibilisations aux étudiantes en fin de cycle dans les écoles privées

Les campagnes de sensibilisation se sont déroulées dans 3 écoles supérieures de Lomé :

- ✓ L'Institut Africain des Etudes Commerciales (IAEC),
- ✓ L'Ecole Supérieure d'Informatique et de Business Administration (ESIBA-IUA)
- ✓ L'Ecole Supérieure de Gestion, d'Informatique et de Sciences (ESGIS)

461¹ jeunes étudiantes ont été sensibilisées à l'entrepreneuriat dans le cadre de ces campagnes

Rappelons que suite à cette sensibilisation 30 étudiantes intéressées par l'entrepreneuriat ont manifesté le besoin d'intégrer le programme de mentorat de la FEFA-Togo. Elles ont toutes été conviées à la marche de mentoring et ont eu des mentors.

3.4.2.2. Séances d'information sur l'entrepreneuriat aux jeunes femmes du projet «Approche Genre Levier de l'Activité Economique » (AGLAE) évoluant dans les secteurs des BTP et de l'industrie

Le 13 septembre 2016 s'est tenu à INNOV'UP une rencontre qui a réuni 19 jeunes femmes techniciennes industrielles, toutes inscrites au projet AGLAE. La mission confiée à INNOV'UP par le coordonnateur du projet a été de communiquer sur l'entrepreneuriat à ces jeunes femmes évoluant dans des domaines d'activité où les hommes sont très souvent majoritaires.

3.4.2.3. Séances d'information sur l'entrepreneuriat aux femmes commerçantes lors de la semaine de l'entrepreneuriat

La Semaine Mondiale de l'Entrepreneuriat qui a eu lieu du 14 au 19 novembre 2016 a été l'occasion pour le Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo en partenariat avec le regroupement des incubateur du Togo, de rassembler des femmes commerçantes et de déposer quelques fondements en croissance personnelle notamment l'importance de

¹ Des étudiantes rencontrées, 25 ont été sensibilisées à l'entrepreneuriat le 10 décembre 2016, dans le cadre de l'élection Miss ESGIS.

la confiance en soi en affaires ainsi quelques fondements techniques tel l'importance de l'étude et la connaissance du marché pour la croissance de leur activité. La rencontre a eu lieu le 18 novembre avec un **total de 17 participantes**.

3.4.2.4. Séances d'information aux entrepreneurs exposants à la foire Adjafi

INNOV'UP a été sollicité par la foire Adjafi édition 2016, pour animer le 9 septembre une conférence portant sur l'entrepreneuriat féminin. Les communications sur le profil type de l'entrepreneur et une introduction à l'analyse financière des projets en démarrage. **81 personnes étaient présentes**.

3.4.2.5. Inauguration du Centre



Le 13 avril 2016, s'est tenue la cérémonie d'inauguration officielle du Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo « INNOV'UP ».

En présence de plus de 400 invités, la cérémonie d'inauguration du centre a été présidée par Madame la Ministre du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, Mme Victoire TOMEGAH DOGBE, en présence des membres du gouvernement, du corps diplomatique, du Directeur Régional Afrique du PNUD, de la Représentante Résidente du PNUD au Togo et de la Présidente de la Fédération des Femmes Entrepreneures et Femmes d'Affaires du Togo (FEFA TOGO).

3.5. ACTIVITES REALISEES NON INSCRITES AU PTA

3.5.1. Forum Des Jeunes Entrepreneurs Du Togo 2016

En prélude au concours du meilleur projet de la 4^{ème} édition du Forum des Jeunes Entrepreneurs du Togo (FEJT 2016), le centre INNOV'UP a mis à contribution son expertise technique dans le but d'assurer la préparation des 10 équipes sélectionnées pour la finale du 4 Décembre 2016.

Le programme d'accompagnement des finalistes offert par le Centre s'est décliné en trois volets.

1. Ateliers- formations sur des thématiques pertinentes
2. Mentorat : Jumelage de chaque finaliste avec un mentor
3. Simulation de soutenance pour chaque finaliste

Les simulations de soutenance ont été menées individuellement pour chaque équipe finaliste pour leur permettre de peaufiner leur pitch.

Au total, 29 jeunes entrepreneurs répartis en 10 équipes ont eu à bénéficier de l'expertise du centre INNOV'UP.



Le Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo est honoré :

Le Prix Entrepreneurial de l'année 2016 a été décerné par le Forum des Jeunes entrepreneurs du Togo, à Bon Maraicher une start up incubée à INNOV'UP

3.5.2. Journées Portes Ouvertes

Les 15 et 16 Décembre 2016 ont eu lieu les Journées Portes Ouvertes de INNOV'UP avec le but de faire connaître les services du centre et de vulgariser quelques outils permettant de faire face aux défis relatifs à l'entrepreneuriat au Togo.

Des invités de marque ont pris part à la cérémonie d'ouverture notamment des représentants de l'Office Togolais des Recettes (OTR), du PNUD, de la Fédération des Femmes Entrepreneures et Femmes d'Affaires du Togo(FEFA), du Conseil National du Patronat, de la GIZ ainsi que le conseiller du premier ministre sur les questions économiques.

Plusieurs partenaires ont été mobilisés pour l'occasion dont l'Office Togolais des recettes (OTR), la Bank of Africa (BOA), le Centre de Gestion Agréé (CGA), la Maison de l'Entrepreneuriat de Lomé (MEL), le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), Stéphane Akaya conseiller économique à la primature, l'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET) ou encore les Brasseries du Bénin à Lomé. Ces différents partenaires ont contribué à la réussite de ces Journées Portes Ouvertes par des appuis financiers, dons ou par un appui technique traduit par des interventions sur des thèmes tels que :

- La fiscalité des jeunes entreprises
- Le choix du statut juridique
- Les sources innovantes de financement des jeunes pousses

Durant deux jours, 173 personnes, et en particulier des entrepreneurs ont eu l'opportunité d'en savoir un peu plus sur les services offerts par INNOV'UP, de visiter et de découvrir les différentes entreprises qui y sont incubées en plus de suivre les conférences au programme.

4. DIFFICULTES RENCONTREES

Les résultats globaux démontrent que le centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo répond à un besoin réel.

Tableau récapitulatif des Résultats des activités

	Objectif annuel TOTAL	Objectif annuel femmes	Nombre TOTAL de participants	Nombre de femmes participantes	Pourcentage de réalisation TOTAL	Pourcentage de réalisation (femmes)
Incubation interne	10	10	7	7	70%	70%
Incubation externe	40	40	8	7	20%	17.5%
Formation 360°	360	225	283	86	78.6%	38.2%
Ingénierie financière	240	180	73	22	30.4%	12.2%
Montage de plan d'affaires	48	48	1	1	2%	2%
Analyse AFOM	300	228	79	73	26.3%	32%
Test de profil	300	228	178	41	59.3%	18%
Réseautage	380	380	86	86	22.6%	22.6%
TOTAL SERVICES DE BASE		300	715	323		107%
Information, Education et Communication		500	776	550		105%
TOTAL ENSEMBLE DES SERVICES			1491	873		
Journées Portes Ouvertes			173			
Cérémonie d'Inauguration	300		400 +		100% et plus	

715 personnes dont 323 femmes ont bénéficié des services de base (Incubation + Renforcement de capacités + réseautage) proposés par INNOV'UP

Sachant que les résultats attendus du Centre Entrepreneurial des Femmes d'Affaires du Togo ont été établis à au moins 300 femmes qui répondent annuellement au paquet de services de base promus par le Centre, **le Centre a obtenu en 2016 un taux de réalisation de 107%**

Si l'on inclut les services d'Information, Education et Communication 1491 personnes ont été rejointes par le Centre parmi lesquelles 873 femmes.

Et de façon plus large les Journées Portes Ouvertes ainsi que l'inauguration officielle ont drainé près de 600 de plus à INNOV'UP

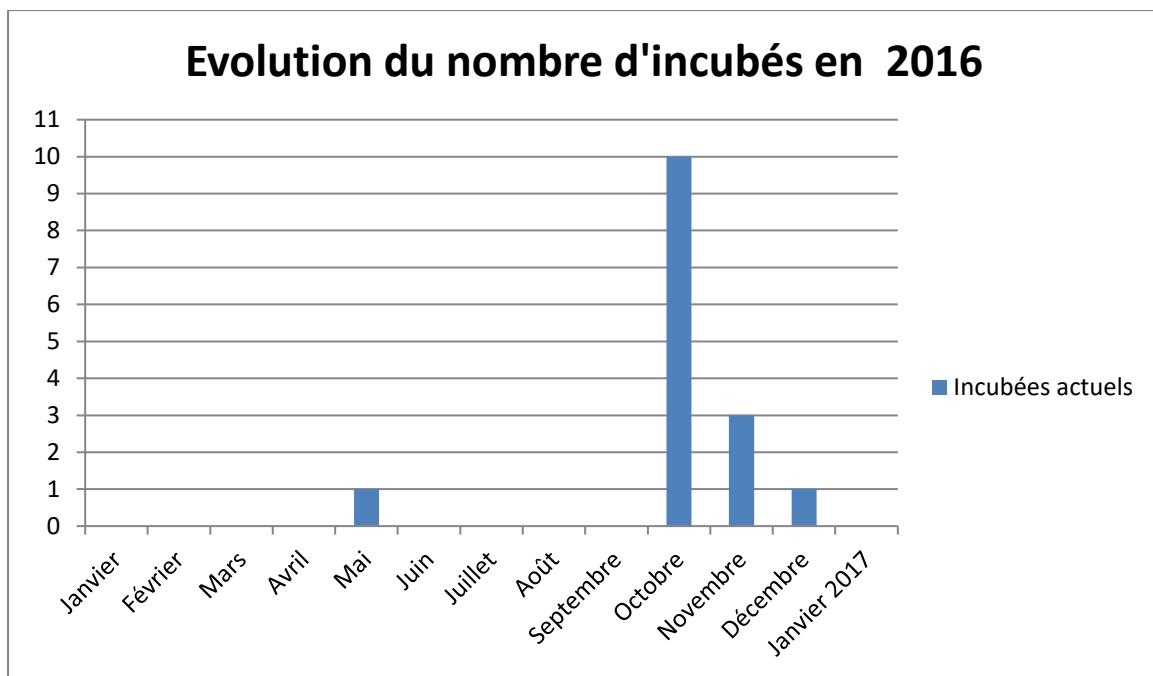
Malgré ces résultats encourageants notons cependant que le Centre a connu quelques difficultés et des contraintes à la mise en œuvre de son plan d'actions.

4.1. Difficulté de lancement du service d'incubation

Le service d'incubation a eu de la peine à démarrer comparativement aux autres blocs de services, que sont le renforcement de capacités, le réseautage ainsi que l'IEC.

Les échanges avec les candidates à l'incubation ont démarré avant l'inauguration, au mois de février 2016. A cet effet, certaines jeunes entrepreneures issues de la base de l'ANPE et du PRADEB ont été reçues par l'équipe INNOV'UP. De plus certaines ont répondu présentes aux différentes formations organisées par INNOV'UP, mais ce n'est qu'au mois de mai 2016 que le premier contrat d'incubation interne a été signé.

Nombre de contrat signés en 2016



Le graphique ci-dessus résume le nombre de contrat d'incubation signés. Ainsi, (1) un contrat a été signé en Mai, (10) dix en Octobre, (3) trois en novembre et (1) un en décembre.

Deux (2) réponses peuvent être données pour expliquer ces faits :

4.1.1. Le tarif :

Toute comme pour la plupart des services, l'incubation est tarifée. Le montant de l'allocation mensuelle a été fixé à 50 000 FCFA pour l'incubation interne et à 25 000 FCFA pour l'incubation externe. Plusieurs porteuses de projet se sont rapprochées du centre, mais le prix du service a constitué un frein majeur à leur engagement compte tenu de leurs limites financières.

Afin de lever cette contrainte et de motiver l'adhésion des start ups à l'incubateur, le prix a été revu à la baisse et fixé à 10 000 CFA pour l'incubation interne et 5 000 FCFA pour l'externe sur approbation du comité stratégique de pilotage. Une réunion d'information a été organisée le 06 septembre 2016 à l'endroit de la cible, leur expliquant le bien-fondé de l'incubation ainsi que les nouveaux tarifs. 9 inscriptions au mois d'octobre ont suivi cette annonce, confirmant le goulot d'étranglement que constituait le tarif.

4.1.2. Méconnaissance du Service d'incubation

L'incubation est une nouvelle discipline au Togo et nécessite donc une sensibilisation préalable. En effet les porteurs de projet dans le contexte actuel ont tendance à chercher de l'appui en amont, en termes de financement ou d'appui au montage de plan d'affaires. Ils recherchent également des formations de façon ponctuelle, mais n'ont pas encore la culture d'un accompagnement de proximité sur la durée afin de consolider et de favoriser la croissance de leur entreprises. L'information sur la pertinence du service d'incubation constitue donc un prérequis important pour favoriser un engagement des entrepreneurs.

L'enveloppe budgétaire mise à la disposition de INNOV'UP pour l'exercice 2016 a nécessité des arbitrages entre les dépenses d'investissement initiales, de fonctionnement, de démarrage des premières activités et pratiquement aucune allocation de ressources n'a été attribuée à la ligne communication. Ce manque s'est clairement fait ressentir dans les difficultés qu'a connues le centre en termes de visibilité et de mobilisation de la cible pour l'ensemble de ses activités et en particulier pour l'incubation.

Pour faire face à cette contrainte, l'équipe technique du Centre a fait preuve d'initiative et capitalisé sur chaque vitrine pour faire valoir son offre de services, notamment à travers la participation aux émissions L'bala et Jeudi Femmes (Août 2016), campagnes de sensibilisations, présentation lors de la foire aux droits de la Femme organisée par GF2D, le

partenariat avec le Forum des Jeunes Entrepreneures du Togo (Décembre 2017) et les Journées Portes Ouvertes (Décembre 2017).

4.2. Déficit des ressources financières

Quoique le Centre Entrepreneurial des femmes d'affaires du Togo ait réussi à mettre à son actif plusieurs réalisations depuis un an, il importe cependant de noter que la faiblesse des ressources financières à disposition a été une contrainte majeure à son opérationnalisation. En effet le financement dont dispose le centre ne couvre à l'heure actuelle que les charges de structure. Par ailleurs, les services prestés ne suffisent pas à couvrir les coûts directs des activités qui ne sont pas pris en compte par le bailleur.

Le déficit de ressources s'est fait sentir à plusieurs égards :

4.2.1. Difficulté dans la mise en œuvre des activités réalisées

L'insuffisance des ressources financières a eu des incidences négatives sur les activités du Centre d'une part dans la mise en œuvre des activités réalisées.

La majorité des activités programmées ont pu être réalisées, mais avec beaucoup de difficultés, le centre n'ayant pas de financement pour le coût direct des activités. Les canaux de communication des partenaires (sites web, WhatsApp, affiches) ont été mis à contribution pour communiquer sur les activités organisées, qui ont pu finalement se tenir avec des budgets extrêmement restreints financés à même les services prestés. Le centre a d'ailleurs connu des difficultés à assurer les dépenses en énergie en raison de l'augmentation de la climatisation durant les évènements.

4.2.2. Non réalisation d'activités inscrites au PTA

L'insuffisance des ressources financières a également empêché la mise en route de certaines activités faute de moyens financiers disponibles

4.2.2.1. Les campagnes de sensibilisation des femmes en activité dans l'informel

Il était programmé dans le PTA 2016 de faire de la sensibilisation dans les marchés. Il s'agissait d'installer dans le grand marché de Lomé des stands pendant trois jours et deux fois dans l'année. A cet effet, des gadgets cadeaux et des prix à gagner étaient prévus au budget avec l'intention d'attirer un grand nombre de commerçantes qui pourraient s'inscrire et être

conviés par la suite aux différentes activités de INNOV'UP. 120 femmes étaient attendues à chacune des deux périodes prévues.

Cette activité n'a pas pu se tenir du fait du manque des moyens financiers qui étaient limités pour payer l'occupation et le montage d'un stand et ainsi que les différents gadgets prévus.

4.2.2.2. Le forum national de l'entrepreneuriat féminin

Le forum a pour objectif la sensibilisation et le plaidoyer politique sur l'entrepreneuriat féminin. A cet effet il était prévu une remise de prix honorifique annuelle aux projets innovants et la présentation d'un livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin au Togo. Cette activité n'a pas été réalisée certes à cause du temps de préparation important qu'elle imposait, au déficit de personnel pour appuyer à l'organisation, mais surtout en raison des moyens financiers limités causés par la difficulté à obtenir les fonds nécessaires auprès des sponsors.

4.2.3. Manque de visibilité

Un an après son opérationnalisation, le Centre reste encore méconnu de la population cible, en raison du manque de ressources financières allouées à la communication. Cela s'est traduit par une mobilisation ardue des participants lors de l'organisation des évènements. Malgré l'appui des partenaires qui ont diffusé les messages sur leur plateforme de communication, les résultats sont restés en deçà des prévisions affectant du même coup le niveau de recettes escomptés et le tout faisant boule de neige.

Les différentes actions de communication menées, d'avantage de visibilité est nécessaire pour faire connaitre ce jeune dispositif de valorisation de l'entrepreneuriat féminin.

4.2.4. Difficultés de gestion interne due à l'exonération de la TVA

Etant donné que le Centre est financé par le PNUD qui bénéficie de l'exonération de la TVA, le centre a droit à priori au même avantage. Or les prestataires n'acceptent pas de facturer hors taxe à moins d'avoir une preuve de cette exonération. Le centre doit fournir une attestation d'exonération de la TVA pour chaque nouveau prestataire avant qu'ils ne facturent au prix hors taxe, ce qui alourdit et rallonge les délais d'opération.

4.2.5. Difficultés logistiques

Quelques problèmes de logistiques peuvent être recensés:

- Manque d'onduleurs pour le matériel informatique. Les nombreuses coupures de courant de la CEET endommagent les ordinateurs qui pourraient tomber en panne à tout moment.
- Les armoires climatiseurs consomment beaucoup d'énergie électrique, ce qui fait que le coût en termes d'énergie est très élevé.

5. RECOMMANDATIONS

5.1. Financement du Centre

La stratégie de pérennisation du centre passe par la diversification des sources de revenus. C'est pourquoi INNOV'UP s'est donné comme cible en 2016 la négociation et la signature de deux (2) partenariats financiers. A cet effet des démarches ont été entamées notamment vers l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) qui ont conduit la présidente de la FEFA et la Directrice Générale de INNOV'UP au siège de l'organisation à Paris en octobre 2016. Une sollicitation de partenariat a également été adressée à la Banque Mondiale, suite à laquelle un projet a été soumis et est en attente de réponse. Le Centre a aussi présenté des projets à financer à l'attention de la fondation allemande Hanns Seidel, ainsi qu'à l'Ambassade d'Egypte.

Etant donné que les sources de financement actuelles sont insuffisantes, à savoir l'appui financier du PNUD et les recettes des services offerts par le centre insignifiantes comparées aux dépenses de la structure, Il convient donc de continuer dans la lancée de 2016 d'explorer de nouvelles sources de financements.

5.2. Visibilité du Centre

Un budget conséquent devrait être prévu pour la communication afin d'assurer une plus grande visibilité et de faire connaître les services à la population cible. Ceci est d'autant plus important pour INNOV'UP dont la cible principale est féminine, car il a été constaté sur le terrain que les femmes sont plus hésitantes que leurs homologues masculins à venir aux ressources mises à leur disposition. Des efforts doivent donc être fournis en termes de communication pour rejoindre les femmes entrepreneures.

5.3. Exonération de la TVA

C'est un problème récurrent auquel le Centre fait face à chaque nouveau prestataire. Il s'agit alors de faire des demandes de couvertures au PNUD, à transmettre à l'OTR pour l'obtention de l'attestation d'exonération de la TVA le plutôt possible avant la fin de chaque trimestre.

5.4. Logistique

La nécessité de disposer d'onduleurs n'est plus à démontrer. Il est impératif de se procurer au moins six onduleurs pour les ordinateurs du personnel.

Une solution consisterait à rechercher un partenariat avec la CEET en vue d'obtenir des crédits d'énergie électrique et réduire ainsi les charges du centre.

6. PERSPECTIVES

Le projet INNOV'UP suscite un engouement remarquable auprès des différents acteurs en raison de son offre de service innovante qui répond à un besoin peu couvert par les structures en place : l'accompagnement au démarrage.

INNOV'UP a d'ailleurs été cité dans le Rapport 2016 du PNUD sur le développement humain de l'Afrique, en tant qu'instrument contribuant à l'émergence d'un entrepreneuriat féminin compétitif et de ce fait à l'autonomisation des femmes ainsi qu'à l'égalité des genres en Afrique.

Le centre est bel et bien lancé, mais il s'agit maintenant de l'inscrire dans la durée. Ceci pour dire que les perspectives du centre sont orientées sur la pérennisation de la structure

La stratégie de pérennisation du Centre se traduit par:

6.1. La recherche de nouveaux partenariats :

6.1.1. Partenaires techniques

INNOV'UP travaille activement à tisser de nouveaux partenariats afin d'agir en complémentarité avec les acteurs de l'écosystème de la promotion et de la valorisation de l'entrepreneuriat au Togo. Il s'agit tous ensemble de pouvoir offrir un continuum de service

aux entrepreneurs : Du montage de plan d'affaire à l'accompagnement post démarrage en passant par les démarches administratives de création, les aspects légaux et fiscaux, financement, ou le renforcement de capacités . Des négociations sont déjà en cours avec certains des partenaires ciblés suivants :

- ✓ Structures étatiques (FAIEJ, ANPGF, PRADEB)
- ✓ Structures privées, parapublique, ou associatives : CCIT, AFCET, MEL, APIM, APBEF, CGA, CFE

6.1.2. Partenaires financiers :

Compte tenu de la mission d'intérêt général de développement inclusif qui est confiée à INNOV'UP, il s'avère difficile à priori d'avoir un modèle économique rentable. Le financement du Centre est actuellement assuré par le PNUD, mais il est clair que la pérennité de la structure requiert des sources de revenu supplémentaires. Dans sa quête d'autonomie financière le centre mise sur la mise sur pied d'activités innovantes génératrices de revenus, mais continue néanmoins de s'appuyer sur le soutien financier des partenaires. Des efforts sont donc déployés par le Centre pour développer de nouveaux partenariats (fondations privées, sponsoring, institutions) en plus du partenaire actuel.

Par ailleurs le besoin de financement est primordial dans la démarche entrepreneuriale des star ups, mais elles ne disposent pas de la crédibilité financière requise par les banques pour obtenir des prêts. INNOV'UP cherche à établir des partenariats avec des institutions financières afin de faciliter l'octroi de prêts aux start ups en se positionnant comme garantie morale et en assurant la solidité technique des projets soumis aux banques.

Des partenariats sont en cours de négociations avec des institutions financières de la place

La FEFA a également rencontré plusieurs membres du gouvernement pour un plaidoyer en faveur du Centre, notamment M. le Premier Ministre, Madame la Ministre de l'Action Sociale



de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation, Mme la Ministre de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé.

6.2. Des projets au service de la femme

Les perspectives d'avenir concernent également le renforcement de l'offre de service du centre. Ainsi en plus des activités déjà entamées en 2016,

d'autres activités sont retenues afin d'élargir le package d'activités notamment les vacances entrepreneuriales, INNOV'UP coach, des formations aux femmes de la FEFA aussi bien à Lomé qu'à l'intérieur du pays. L'activité dénommée « la marche de mentoring » est aussi renforcée en programme avec l'intégration des composantes de formation des participants (mentees et mentors) et de suivi évaluation. En résumé INNOV'UP propose en 2017 un package de 16 activités bien orientées vers la promotion d'un entrepreneuriat féminin émergent et compétitif

6.3. Accroître la visibilité de l'Incubateur

Nouvel acteur dans le paysage institutionnel de promotion de l'entrepreneuriat au Togo, INNOV'UP apporte une réponse intéressante aux questions de chômage et de sous-emploi, en particulier pour la population féminine, à travers une offre de service innovante et adaptée à ses réalités. Le Centre mise sur une stratégie efficace de communication pour rejoindre la cible et créer de l'impact.

