

FeedAfrica



LES CAHIERS DE CAPITALISATION DU RÉSEAU FIDAfrique - IFADAfrica

N°01 - Octobre 2011



©IFAD/Susan Beccio

Entreprenariat rural

SOMMAIRE

1. Editorial	3
2. Présentation du programme FIDAFrique	4
3. Quand le partage des risques garantit l'accès durable des MPER au crédit	5
4. Service de développement des entreprises : Comment améliorer les performances des MER	9
7. Subvention d'équipement aux apprentis diplômés – Un plan efficace pour créer des emplois dans les zones rurales	13
8. Expositions et salons commerciaux : un outil d'accès aux marchés pour les micros et petites entreprises rurales	18
9. Ghana : La décentralisation des Centres d'assistance aux entreprises et des Unités de technologies rurales pour faire face au défi de développement de l'entreprenariat rural.	20
10. B. Keita, boulanger : Un exemple de promotion économique et sociale	25
11. Ressources	29

Remerciements

Nous remercions les coordonnateurs du PROMER 2 et du REP 2 pour les contributions de leurs équipes respectives à la publication de ce premier numéro de FeedAFRICA. Nos remerciements vont également à tous les experts en communication et/ou en gestion des savoirs partenaires du réseau FIDAFrique.

Cette publication a été faite grâce au don n°1035 du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). Son contenu appartient aux auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion du FIDA.

Feed AFRICA, les cahiers de capitalisation du réseau FIDAFrique.
Bulletin N°1 – Dakar, Octobre 2010

Coordination :

Abdou FALL

Comité éditorial :

Abdou FALL, Foly AKOUSSAN, El Hadj KASSE, Anthony YOUDEOWEI, Mohamed KEBBEH.

Conception graphique & Impression :

Imprimerie Graphi-Plus
Tél. (221) 33 869 10 16
Dakar - Sénégal

Photo de couverture :

Yandé Ndao, Présidente du Groupement de Promotion Féminine de Soukouta pour la transformation du poisson, village de Toubacouta, Fatick, Sénégal

Le comité éditorial de Feed Africa a tenu à ce que le contenu de ce numéro soit aussi exact que possible. Mais seuls les auteurs sont responsables du contenu de chaque article. Nous encourageons les lecteurs à photocopier et à faire librement circuler ces articles, en mentionnant toutefois les auteurs et la source.

Copyright FRAO 2011



FIDAFRIQUE



IFADAFRICA

CONTACT

FRAO, Coordination générale du programme FIDAFrique-IFADAFrique
N° 10075, Sacré Cœur III VDN, CP
13 Dakar Fann - Sénégal
Tél. (221) 33 865 00 60
Fax (221) 33 860 66 89
Email : contact@fidafrique.net
Site web : www.fidafrique.net

Chers membres et partenaires du réseau FIDAfrique,

C'est un réel plaisir pour nous de vous présenter le premier numéro de 'FeedAFRICA', les cahiers thématiques du réseau FIDAfrique.

Cette publication est un support de diffusion des produits de capitalisation des membres du réseau, principalement les projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Ce premier numéro est consacré à la promotion des micro et petites entreprises rurales, un secteur qui constitue un levier important pour la lutte contre la pauvreté et qui dispose d'un formidable potentiel pour la création d'emplois et d'un dynamisme économique en milieu rural. En effet, des MPER performantes peuvent contribuer à l'amélioration de la productivité agricole et à la valorisation des produits de l'agriculture par la transformation.

A travers six articles, ce cahier investit l'expérience de deux projets dans l'appui à la création, la consolidation et la pérennisation des micro et petites entreprises en milieu rural. Il décrit, analyse et tire les enseignements de diverses stratégies d'appui et d'accompagnement aux MPER menées par le Rural Enterprise Project (REP 2) au Ghana et le Projet de promotion de l'entreprenariat rural (PROMER 2) au Sénégal. Ces articles ont été produits grâce à l'appui de FIDAfrique dans la conception et la réalisation des plans de capitalisation de ces deux programmes. Des missions d'identification des thèmes de capitalisation à l'édition des articles, en passant par l'organisation d'ateliers d'échange et de production, ont permis à ces projets de réfléchir de manière critique sur leurs expériences et de partager à travers ces articles, les résultats et les principaux enseignements.

Ces différentes expériences capitalisées portent sur le renforcement des capacités et les subventions d'équipements comme levier de développement des MPERs ; l'organisation de foires commerciales pour faciliter l'accès aux marchés et l'écoulement des produits ; la création d'un environnement favorable par l'installation de centre de conseil d'affaires et d'ateliers de fabrication d'équipements ; l'accès durable au crédit par un système innovant qui distribue les risques.

Toujours dans le cadre de la promotion des entreprises rurales, ce numéro de 'FeedAFRICA' présente l'itinéraire de Boubacar Keïta, qui grâce à son esprit d'entreprise nourri par les appuis du PROMER 2 et de ses partenaires notamment des services techniques étatiques, a pu moderniser sa boulangerie traditionnelle et multiplier son chiffre d'affaires par huit en l'espace de dix ans.

Nous vous souhaitons bonne lecture et attendons impatientement vos réactions et contributions.

Abdou FALL

Responsable programme à la FRAO
Coordonnateur du Programme FIDAfrique, AOC
Email : contact@fidafricque.net
Dakar, Sénégal

PRESENTATION DE FIDAFRIQUE

FIDAFrique est un réseau qui relie des personnes, des organisations et des réseaux en vue de promouvoir l'apprentissage, le partage d'expériences et des innovations pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne. Les deux premières phases (1999-2007), sous forme de projet, ont concerné uniquement l'Afrique de l'Ouest et du Centre. La troisième phase dénommée FIDAFrique/IFADAFrique, a été lancée à Nairobi en avril 2009 pour une période de trois ans et couvre toute l'Afrique Subsaharienne.

Dans sa forme actuelle, FIDAFrique-IFADAFrique est un programme financé par le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) et coordonné par la Fondation Rurale de

l'Afrique de l'Ouest (FRAO). Il comporte trois composantes techniques : le renforcement des capacités et la formation ; l'appui à la collecte et au partage des savoirs ainsi qu'à la communication ; l'appui à la concertation sur les politiques publiques.

Il vise notamment à accroître l'efficacité des projets/programmes et améliorer la concertation sur les politiques à travers une meilleure identification des processus d'innovation, d'apprentissage et de partage. En cela, elle intègre la vision de la FRAO et du FIDA de se renforcer en tant qu'organisation de savoirs et d'utiliser les savoirs pour accroître l'efficacité en matière de développement.

La Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), basée à Dakar, est responsable de la coordination générale du réseau subsaharien et de la coordination de l'Afrique occidentale et centrale. L'Association Africaine de Crédit Rural et Agricole (AFRACA), basée à Nairobi, bénéficie d'une subvention de la FRAO pour coordonner la région Afrique orientale et australe.

Le comité de pilotage de FIDAFrique-IFADAFrique, principal organe de gouvernance du réseau, regroupe essentiellement des projets et des plateformes d'organisations paysannes, mais aussi des représentants des gouvernements et des partenaires internationaux comme le FIDA, le CRDI et le CTA.



Quand le partage des risques garantit l'accès durable au crédit

Ahmed Hady Seydi, ameth_hady@hotmail.com
Ibrahima Sory Diallo, sori02ibrahima@yahoo.fr

La caution solidaire, couplée au partage des risques, facilite l'accès durable des entrepreneurs ruraux à des services financiers adaptés et garantit la sécurité du portefeuille de prêts constitué. Dans l'expérience sénégalaise du Service d'Appui à la Finance rurale (SAFIR) du PROMER, près de 700 micro-entrepreneurs ruraux, de Tambacounda et de Thiénaba (région de Thiès), ont bénéficié de l'accès au financement pour quelque 58 millions de francs CFA. Le taux de remboursement, de plus de 98%, montre la bonne santé du portefeuille.

Dans les régions de Tambacounda et de Thiès, au Sénégal, les micro et petites entreprises rurales (MPER) sont caractérisées par la faiblesse de leur patrimoine (biens meubles, biens immobiliers, etc.). Bien qu'assistées par le PROMER, le Projet de Promotion de l'Entreprenariat rural, elles accèdent difficilement aux crédits d'investissement et aux fonds de roulement des institutions financières, deux leviers pourtant indispensables à leur développement. Pour ces institutions, en effet, l'absence ou la rareté de garanties matérielles implique des risques financiers élevés.

C'est pourquoi le Service d'Appui à la Finance rurale (SAFIR), une composante du PROMER, a initié des stratégies pour résoudre cette question. Le but est, entre autres, de favoriser une relation durable, fondée sur la sécurité, la confiance et le partenariat. Pour permettre l'accès des micro et petites entreprises au financement, le SAFIR s'appuie sur son partenariat avec cinq systèmes financiers décentralisés (SFD) bénéficiaires d'une ligne de crédit d'un milliard de francs CFA de la BOAD. Ces SFD – l'UIMCEC, l'URMECS, la CAURIE-MF, le CPS/ASACASE et la MEC Dimbalante –, en raison de leur proximité et de leur flexibilité, constituent en outre les domiciles financiers les mieux indiqués pour les micro et petites entreprises rurales.

Le partenariat SFD/MPER, avec l'impli-

cation du PROMER, s'appuie sur une vision commune qui, grâce à un partage concerté des risques financiers, chaque partie milite pour un accès sécurisé et durable au financement. Dans ce cadre, les MPER se sont constituées en groupes homogènes et solidaires pour être des interlocuteurs crédibles face aux SFD. Le partenariat tripartite qui en découle – entre les groupes de MPER, les SFD et le PROMER – pose les jalons d'un partage des risques guidé par la responsabilité qui s'assure que chaque partie assume dans une perspective de sécurisation des prêts.

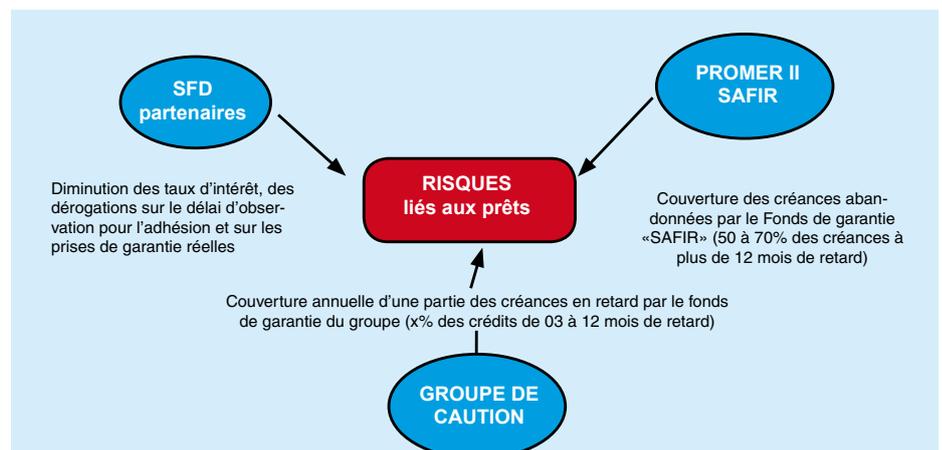
Il y a ici de réelles innovations qu'illustrent, d'une part, les termes de la participation de chacune des trois parties au risque global et, d'autre part, la responsabilité individuelle des MPER à la sécurisation des prêts. Les notions de

« caution solidaire » et de « partage des risques », telles qu'inscrites dans les conventions signées (SFD/PROMER et Groupe de Caution des MPER/SFD), marquent une véritable avancée dans le financement des micro et petites entreprises rurales.

En quoi consiste cette stratégie de partage des risques et en quoi facilite-t-elle l'accès au crédit ? Ce document tente de répondre à ces questions dans une première partie. Il fait ensuite l'économie des conventions mises en œuvre en mettant l'accent sur l'expérience des boulangers traditionnels de la région de Tambacounda. Enfin, les points positifs et les limites révélés lors de la mise en œuvre des conventions sont passés en revue pour en tirer des enseignements.

Trois acteurs pour un partenariat

Le partage des risques est une stratégie globale dans laquelle chaque acteur tient un rôle bien déterminé. La réussite de sa mise en œuvre dépend de la définition de certains préalables qui en constituent les principes de base (identification des acteurs, constitution des groupes de caution).



Trois acteurs principaux interviennent dans les conventions mises en œuvre. Ce sont le PROMER, le SFD partenaire du SAFIR et le groupe de caution.

Avec ses différentes composantes, ses prestataires de services non financiers et ses partenaires techniques et financiers, le PROMER met à la disposition des bénéficiaires des appuis pour un renforcement de leurs capacités. Il a mis en place un fonds de garantie chargé de couvrir 50 à 75% des créances irrécouvrables (prêts à plus de 12 mois de retard de remboursement) issues du portefeuille constitué grâce à la ligne de crédit de la BOAD.

Les SFD, partenaires du PROMER – actuellement l'UIMCEC et l'URMECS –, bénéficient d'un appui financier grâce à la ligne de crédit. Ce sont les domiciles financiers du groupe de caution avec lequel ils signent une convention de partenariat. Ils instruisent les dossiers de financement, accordent les prêts et en assurent le suivi. Ils gèrent aussi les fonds logés dans leurs comptes. Par ailleurs, dans le cadre du partage des risques, les SFD accordent au groupe de caution des dérogations sur certaines dispositions qui constituent de réels blocages à l'accès au prêt : le délai d'attente obligatoire, le taux d'intérêt, la prise de garantie, etc.

Troisième acteur, le groupe de caution réunit des micro et petites entreprises rurales bénéficiaires du PROMER. Elles sont clientes des systèmes financiers décentralisés partenaires du projet. Le groupe de caution, dont les conditions de mise en place sont définies ci-après, apporte sa caution solidaire à la

MPER débitrice. Il est représenté par un bureau signataire de la convention avec le SFD. Le bureau agréé les requêtes de financement émises par les MPER et appuie les SFD dans le recouvrement des prêts en retard.

Le groupe de caution établit une charte d'adhésion aux MPER, définit des modalités de cautionnement solidaire et mobilise un fonds de garantie destiné à couvrir une partie des créances mal-saines du portefeuille (le niveau de couverture sera défini dans la convention qui lie le groupe au SFD).

Caution et garantie

Partout dans le monde, le cautionnement solidaire a permis à des populations défavorisées d'avoir accès à des services financiers. Dans les expériences de Tambacounda et de Thiès, le groupe de caution est fondé sur le principe du cautionnement solidaire. Celui-ci est une réponse au manque de biens réels à offrir comme garantie, aux coûts de transaction liés à la mise en place du financement et aux risques élevés des prêts, trois facteurs principaux qui expliquent l'exclusion des pauvres du marché financier.

En effet, les institutions financières ont toujours trouvé le financement des démunis incompatible avec leur exigence de viabilité. Se basant sur le principe de la solidarité et de l'aide réciproque, le cautionnement solidaire a rapproché les institutions financières et leurs clients pauvres. Il a été une alternative à l'absence de biens réels à constituer en garantie pour sécuriser les financements.

C'est en quelque sorte le moyen trouvé par les institutions de micro-finance pour instaurer la confiance entre elles et leur clientèle pauvre.

À la base du cautionnement solidaire, il y a un groupe homogène et organisé. Dans ce noyau, la connaissance personnelle et réciproque des membres est un élément central. Les dettes contractées par un membre, dans le cadre du cautionnement solidaire, relèvent de la responsabilité morale de l'ensemble du groupe qui exerce une pression sociale sur le bénéficiaire du prêt. Mais, pour être efficace, le cautionnement solidaire implique la possibilité de pénalités financières en cas de défaillance dans le remboursement des prêts. C'est la raison d'être du fonds de garantie constitué par les membres. Moyen du partage des risques détenu par le groupe de caution, il est destiné à couvrir une partie des créances mal-saines.

Si les fonds de garantie sont souvent considérés comme des réserves d'argent démobilisatrices – les cas de dilapidation de ces fonds sont monnaie courante –, il est admis que leur bon fonctionnement nécessite qu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une convention qui suggère une gestion cohérente, transparente et collégiale. Le fonds, ainsi constitué en compte à terme, sera mobilisé selon des modalités définies dans la convention ; celle-ci fixe, en outre, le taux d'intérêt et les types de crédits qui y seront adossés.

Instrument de sécurisation

Dans le sud-est du Sénégal, la stratégie du partage des risques, initiée par le groupe de caution des membres de l'organisation professionnelle des boulangers traditionnels de la région de Tambacounda, a été une réponse à la crise qui l'opposait à une institution financière, l'UIMCEC. Suite au mauvais dénouement d'un financement collectif octroyé en août 2007, les relations entre l'institution et l'organisation professionnelle s'étaient fortement détériorées : les 7 millions de francs CFA, qui ont servi au financement de 42 micro et petites entreprises rurales, ont été remboursés avec plus de douze mois de retard, après avoir été basculés en créances abandonnées.

Cette situation, après sa régularisation, a amené le SAFIR, à inviter les différentes



©PROMER 2

parties – organisation professionnelle, institution financière et antenne Sud du PROMER – à s’asseoir autour d’une table pour réfléchir sur les causes d’une telle déconvenue. Globalement, les défaillances étaient imputables à un vaste détournement de l’objet du prêt et à un suivi inapproprié des débiteurs. Il fallait rapidement remédier à cette situation afin de permettre aux micro et petites entreprises rurales d’accéder au financement pour mener à bien leurs activités.

L’institution financière n’était plus dans les dispositions de reconduire des financements dans les mêmes conditions que précédemment – chat échaudé craint l’eau froide, dit l’adage. Le SAFIR, dont l’objectif est de faciliter l’accès durable des MPER aux services financiers, proposa alors une solution : le partage des risques entre l’institution, l’organisation professionnelle et le PROMER. Le fonds de garantie, issu de la ligne de crédit de la BOAD, allait servir d’instrument de sécurisation des prêts. Cette démarche, inédite, marquait une rupture totale avec ce qui existait auparavant.

La participation de l’organisation professionnelle au risque encouru par les financements à venir supposait l’organisation de ses membres en groupe de caution. Les financements se feraient donc dans le cadre d’une convention signée entre l’institution financière et le groupe de caution. Cette convention définissait les dispositions spécifiques de mise en place et de gestion du prêt.

Au-delà des conditions liées à la notion de cautionnement solidaire qui le fonde, la constitution du groupe de caution des boulangers de la région de Tambacounda a respecté des dispositions bien précises. Le groupe a procédé à l’ouverture d’un compte collectif auprès de l’UIMCEC et exhorté les MPER membres à en faire autant. Un fonds de garantie y a été logé avec la participation de chaque MPER. La mobilisation du fonds de garantie, qui répond aux dispositions définies dans la convention signée par les deux parties, se fera selon le niveau d’engagement des MPER. Le groupe apporte sa caution morale aux débiteurs. La convention « Groupe de caution/SFD » qui intègre la convention « Refinancement/Fonds de garantie » lie le PROMER avec l’institution financière.

Un certain nombre de conditions sont nécessaires pour l’accès aux financements des membres du groupe de



©PROMER 2

caution. Pour pouvoir bénéficier d’un crédit, les MPER membres doivent, auparavant, être partenaires du PROMER et être membres du système financier décentralisé, notamment y avoir un compte.

Ils doivent, en outre, bénéficier des appuis préalables (pré-diagnostic et diagnostic) et adhérer au groupe de caution selon les conditions définies. Par ailleurs, leurs requêtes de financement doivent être validées et leurs besoins financiers justifiés. La validation de la requête de financement, matérialisée par un accreditif, est effectuée par le bureau du groupe. Elle représente une étape très importante et constitue une innovation en tant que premier niveau de contrôle de la pertinence de la requête. C’est aussi le premier jalon d’une participation à la sécurisation du crédit et du partage des risques. Elle équivaut donc à la caution que le groupe apporte à la MPER membre, conformément aux modalités de cautionnement solidaire.

Après l’accord du dossier de prêt par le Comité de crédit du SFD, la micro entreprise informée se rend au guichet de l’institution financière, signe un contrat de prêt individuel et s’acquitte des frais de dossier. Le montant du prêt sera viré dans son compte pour assurer la traçabilité des fonds et la responsabilisation individuelle de la MPER. Celle-ci est entièrement responsable des remboursements et ne bénéficiera de la caution qu’en cas de défaillance de remboursement avérée. C’est à ce moment que le fonds de garantie sera mobilisé selon les dispositions prévues dans la convention (couverture d’une partie des prêts en retard entre 3 et 12 mois).

Un taux de remboursement de 98%

La stratégie qui consiste à faciliter l’accès des MPER aux crédits, par le biais de leurs groupes de caution, gagne de plus en plus en pertinence compte tenu des résultats enregistrés. A ce stade de mise en œuvre du programme « Accès aux services financiers » du PROMER, trois conventions ont été signées entre des groupes de caution et des SFD partenaires du projet (une à Tambacounda, une à Kaolack et une à Thiénaba).

Pour le cas de la région de Tambacounda, le financement des boulangers traditionnels est devenu une réalité. Le Président de l’organisation professionnelle, Boubacar Keïta, se félicite du dénouement globalement heureux du premier cycle de financement pour une enveloppe globale de près de 8.000.000 de francs CFA. La satisfaction du groupe réside surtout dans la possibilité qui lui est offerte de négocier directement l’accès des membres aux services financiers. Trois autres conventions sont en cours de finalisation (deux à Thiénaba et une à Tambacounda). Ceci traduit un engouement certain des MPER bénéficiaires du PROMER, mais aussi l’adhésion des institutions financières à la démarche.

Grâce à cette démarche, près de 693 personnes ont vu leur accès au financement facilité. Elles ont reçu au total 58.200.000 de francs CFA. L’intérêt de la démarche réside aussi dans le fait que les populations les plus vulnérables peuvent accéder au financement. Par exemple, 93% des MPER constitués en groupes de caution et bénéficiaires des prêts sont des femmes. Au-delà de ce

chiffre, c'est la qualité du portefeuille qui constitue un motif de satisfaction non négligeable. Globalement, le taux de remboursement affiché est de plus de 98% pour un taux de portefeuille à risque à plus de 90 jours quasi nul.

Du point de vue de l'organisation du groupe, la participation des différents acteurs au risque encouru lors de la mise en place des prêts milite en faveur de l'instauration de la confiance. La responsabilisation individuelle des MPER débiteurs qui consentent à participer au risque favorise la durabilité du dispositif et la sécurisation des financements.

Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie du partage des risques par le PROMER, les SFD et les Groupes de caution, n'est pas exempte de quelques écueils, par exemple le manque d'implication de la majorité des membres à la vie du groupe de caution. A cela s'ajoutent les difficultés liées à la bonne circulation de l'information. Enfin, les relations SFD/ Groupes de caution s'inscrivent dans un environnement de différence de niveau de capacités techniques. Aussi, la gestion du partenariat n'est pas réalisée avec un même niveau d'appréciation.

Servir une clientèle délaissée

Le partage de risques, comme outil de facilitation de l'accès au crédit des MPER bénéficiaires du PROMER, est une démarche à dupliquer dans les zones d'intervention des projets FIDA (Fonds international pour le Développement agricole). Mais la réussite implique sa mise en œuvre à partir des groupes de caution. Sous cet angle, ce sont de réelles perspectives qui s'offrent aux organisations professionnelles qui sont naturellement des groupes homogènes et organisés.

L'approche est d'autant plus crédible qu'au-delà de l'accès aux financements, c'est la sécurisation des fonds qui est en jeu. C'est là l'enjeu qui est perçu du côté des SFD qui voient par ce procédé le moyen de servir une clientèle a priori délaissée. En plus, la concertation dans la définition des modalités de partage des risques et de validation des requêtes des MPER s'avère être une véritable innovation dans la prise en charge de leurs besoins en services financiers.

El Hadji Moussa Diongue, le Directeur de l'URMECS, se félicitant de la convention signée avec les femmes transformatrices de la noix d'anacarde



de Thiénaba, affirme : « Le SAFIR a bien fait d'initier cette démarche puisqu'elle constitue un moyen de sécurisation des prêts. En participant au fonds de garantie du groupe, chaque débiteur se sent responsable du remboursement des prêts. En préservant leur fonds de garantie qui doit couvrir 15% des prêts ayant trois à douze mois de retard, ils sécurisent le fonds de garantie du PROMER qui est quant à lui, mobilisé pour la couverture des créances ayant plus de douze mois de retard. En plus, le fonds de garantie (15% de l'enveloppe de prêt) est un moyen efficace de mobiliser à moindre coût (taux d'intérêt de 2 à 3%), une épargne stable qui permet au guichet de faire du financement durable ».

Pour l'Unité de Gestion du Projet, au-delà de l'accès au crédit et de la sécurité des prêts octroyés, le partage des risques assure la durabilité des relations entre les SFD et les MPER. En effet, comme le dit Ibrahima Sory Diallo, le prestataire chargé des appuis financiers de l'Unité Opérationnelle de Tambacounda, « s'il est bien géré, le fonds de garantie que le groupe de caution a mis en place survivra au PROMER qui est un projet à durée limitée. Tant que ce fonds existe, la relation avec l'institution financière va demeurer ».

Les groupes de caution, calés aux organisations professionnelles, sont de véritables étapes dans l'établissement des sociétés de cautionnement qui seront animées par des cadres de concertation inter-filières. C'est là en tout cas un axe qu'il importe d'explorer pour un financement efficace et adapté des intervenants des filières.

SIGLES ET ACRONYMES :

UIMCEC : Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit

URMECS : Union Rurale des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Sénégal

ASACASE : Association Sénégalaise pour la Création des Activités Socio Economiques

CPS : Crédit Populaire Sénégalais

MEC : Mutuelle d'Épargne et de Crédit

SAFIR : Service d'Appui à la Finance Rurale

PROMER : Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

SFD : Système Financier Décentralisé

MPER : Micros et Petites Entreprises Rurales

OP : Organisations Professionnelles

FIDA : Fonds International du Développement Agricole

BIBLIOGRAPHIE :

Guide stratégique et opérationnel du PROMER II

Convention de partenariat Organisation professionnelle des Boulangers et UIMCEC

Convention de partenariat Femmes transformatrices des noix d'anacarde de Thiénéba/URMECS

Convention « Refinancement/ Fonds de garantie », PROMER/UIMCEC

Comment améliorer les performances des micro et petites entreprises rurales

Fatoumata Sané Guissé, fatoumata.sane@promer-sn.org
Ousseynou Ndiaye, osendiaye@yahoo.fr
Hawa Diarra, masagne58@yahoo.fr

Un service de développement des entreprises de qualité garantit la performance et la compétitivité des micro et petites entreprises rurales (MPER). L'expérience des marchés de services de développement des entreprises du Projet de promotion de l'entrepreneuriat rural du Sénégal (PROMER) montre que la disponibilité de compétences avérées des prestataires de services, d'outils méthodologiques et de normes adaptés entraîne une augmentation de la productivité des MPER et des emplois. Elle améliore également la qualité des produits, favorise l'accès aux marchés locaux et ouvre des perspectives sur les marchés nationaux et régionaux.



Le BIT, partenaire méthodologique PROMER, a été le maître d'œuvre dans la sélection et la formation de prestataires de qualité.

Avant la mise en œuvre de la première phase du Projet de Promotion des micro-entreprises rurales (PROMER), le service de développement des entreprises était quasi-inexistant. Le peu d'offres disponibles en ce domaine émanait des centres urbains vers le monde rural. Il y avait un réel problème d'adéquation entre l'offre et la demande et cela constituait une entrave à la productivité et à la compétitivité des entreprises rurales.

Le service de développement des entreprises, au profit des micro et petites entreprises rurales (MPER), est né avec l'avènement du PROMER. Lors de sa première phase, le PROMER avait un pool de 24 conseillers internes en entreprises répartis dans autant de Zones d'Animation Economique de Proximité (ZAEP). Ils étaient chargés de la sensibilisation et de l'animation sur les opportunités, des ouvertures de comptes courants et d'épargne, de l'identification

des porteurs d'initiatives économiques, de leur appui dans l'élaboration de dossiers de projet, et de leur suivi-accompagnement. La sélection de ces conseillers se faisait sur la base d'un appel à candidatures et d'entretiens.

Les leçons tirées de cette expérience, à la fin de la première phase du PROMER, ont conduit le projet à externaliser cette fonction lors de sa deuxième phase. Celle-ci a ainsi voulu aller plus loin en autonomisant et en responsabilisant les prestataires de services non financiers dans une perspective de pérennisation d'une offre de qualité et de proximité au profit du développement des MPER. C'est fort de cette conviction que le PROMER estime qu'un service de développement des entreprises de qualité favorise la performance et la compétitivité des micro et petites entreprises rurales définies comme des entreprises établies en milieu rural qui emploient au maximum 20 personnes et font un chiffre d'affaires n'excédant pas 25 millions de FCFA pour les prestations de services, ou 50 millions FCFA pour les opérations de livraison de biens.

Le principe de mise en œuvre des appuis du PROMER est basé sur le « faire-faire ». Il a pour mission de développer un marché pérenne et durable de services d'appuis non financiers et financiers. La démarche consiste à identifier, sélectionner et renforcer les prestataires locaux afin qu'ils puissent offrir des services de qualité, accessibles aux MPER. Ces services se sont traduits par une amélioration de la productivité dans les différentes filières d'inter-



©PROMER 2

Evaluation de prestataires par un maître formateur du BIT dans une approche qualité.

vention du PROMER (augmentation des chiffres d'affaires et création d'emplois) et de la compétitivité des produits des entreprises concernées (disponibilité et accès aux marchés local, régional et national).

Il s'agit, dans ce document, de montrer que le PROMER a appuyé et accompagné la mise en place d'une offre adaptée au service du développement de la MPER afin de tirer les enseignements nécessaires pour une éventuelle répliquabilité. L'analyse approfondie de la problématique SDE/PROMER comme outil apte à booster le développement de la micro entreprise rurale nous amènera ensuite à passer au crible l'offre de qualité, l'amélioration de la performance des MPER, la compétitivité et les perspectives de durabilité.

Formation de formateurs

Le développement des micro-entreprises en milieu rural est une formidable opportunité pour contribuer à la réduction de la pauvreté dans les campagnes sénégalaises. En effet, il peut favoriser l'émergence de services de proximité et faciliter l'accès aux intrants.

La première phase du PROMER a permis de concevoir et d'adapter des outils méthodologiques d'appui à la micro entreprise rurale (MER) essentiellement axés sur la communication et l'animation, l'identification de porteurs d'initiatives économiques, le pré-diagnostic, le diagnostic, le suivi et l'appui conseil. Pour la seconde phase, il s'agit de consolider les acquis de l'ex-

périence pilote, en mettant en œuvre cette fois la stratégie du « faire faire ». Cette approche, en organisant l'offre et la demande solvable, a suscité l'émergence et le renforcement de l'offre de services aux micro et petites entreprises rurales (MPER) dans un souci de pérennisation.

Ainsi a été mis en place un système de prestataires de services avec un processus de sélection fondé sur des critères objectifs. Le prestataire de services non-financiers (PSNF) est un consultant professionnel indépendant ou un groupe de consultants (bureau d'étude, cabinet, association, structure de formation) spécialisé dans la fourniture de services de conseils d'entreprises (information, diagnostic, accompagnement, suivi, etc.), de formation (technique, gestion, alphabétisation) et d'appuis spécifiques (innovation commerciale, promotion commerciale, innovation technique et technologique).

Le processus commence par l'identification des prestataires de services non financiers. Les candidats remplissent une fiche d'informations sur leur profil (cabinet, institution de formation spécialisée, consultant indépendant, raison sociale, adresse, contacts, forme juridique, numéro de registre de commerce, ressources humaines, ressources physiques, expériences, références). Une commission technique sélectionne ensuite les candidats à l'aide de critères inscrits dans une grille. La sélection proprement dite est enfin effectuée par un comité composé de représentants du BIT (Bureau international du Tra-

vail) et du PROMER, à l'aide d'un guide. Les critères de sélection sont basés sur le niveau d'éducation, l'expérience en gestion et création d'entreprise, la compréhension des étapes de création et de gestion d'entreprise, les activités de formation réalisées, la motivation, la disponibilité et la capacité de prise d'initiatives.

Les prestataires sélectionnés suivent une série de formations. La formation des formateurs leur permet d'être en mesure d'accompagner les porteurs d'initiatives économiques et les micro et petites entreprises rurales dans des formations dites

GERME niveau 1, GERME classique et TRIE/CREE et Suivi. La formation des formateurs est dispensée par des experts du BIT aux prestataires qui sont ensuite coachés jusqu'à la certification.

Les prestataires sont aussi formés en technique de diagnostic afin de pouvoir conduire efficacement un diagnostic d'entreprise, étape clé du dispositif d'accompagnement des entreprises rurales. Certains prestataires bénéficient d'une formation renforcée dans des domaines spécifiques tels que le genre, le marketing, le contrôle de qualité et la gestion des approvisionnements. En outre, des ateliers de mise à niveau sont régulièrement organisés pour informer et sensibiliser les prestataires sur les filières, l'environnement des MPER et le PROMER ou pour, de manière générale, renforcer leurs capacités.

La formation des prestataires et des micro et petites entreprises rurales est un volet important dans la stratégie du PROMER. Cette formation comporte plusieurs aspects : gestion d'entreprise, capacitation des organisations professionnelles, techniques de pré-diagnostic et de diagnostic... Par ailleurs, le PROMER II a très vite compris qu'en plus du renforcement des capacités des prestataires, il fallait, pour les rendre plus opérationnels, accroître leur niveau d'équipement. C'est pourquoi ces prestataires sont accompagnés pour l'accès au crédit. Thierno Ibrahima Diallo, un prestataire de services non financiers de Kaolack, a ainsi obtenu un crédit de 1 755 000 F CFA. Cette somme lui a permis d'acheter une moto, des ordinateurs (fixe et portable) et du mobilier de bureau.

Satisfaire les besoins des populations rurales

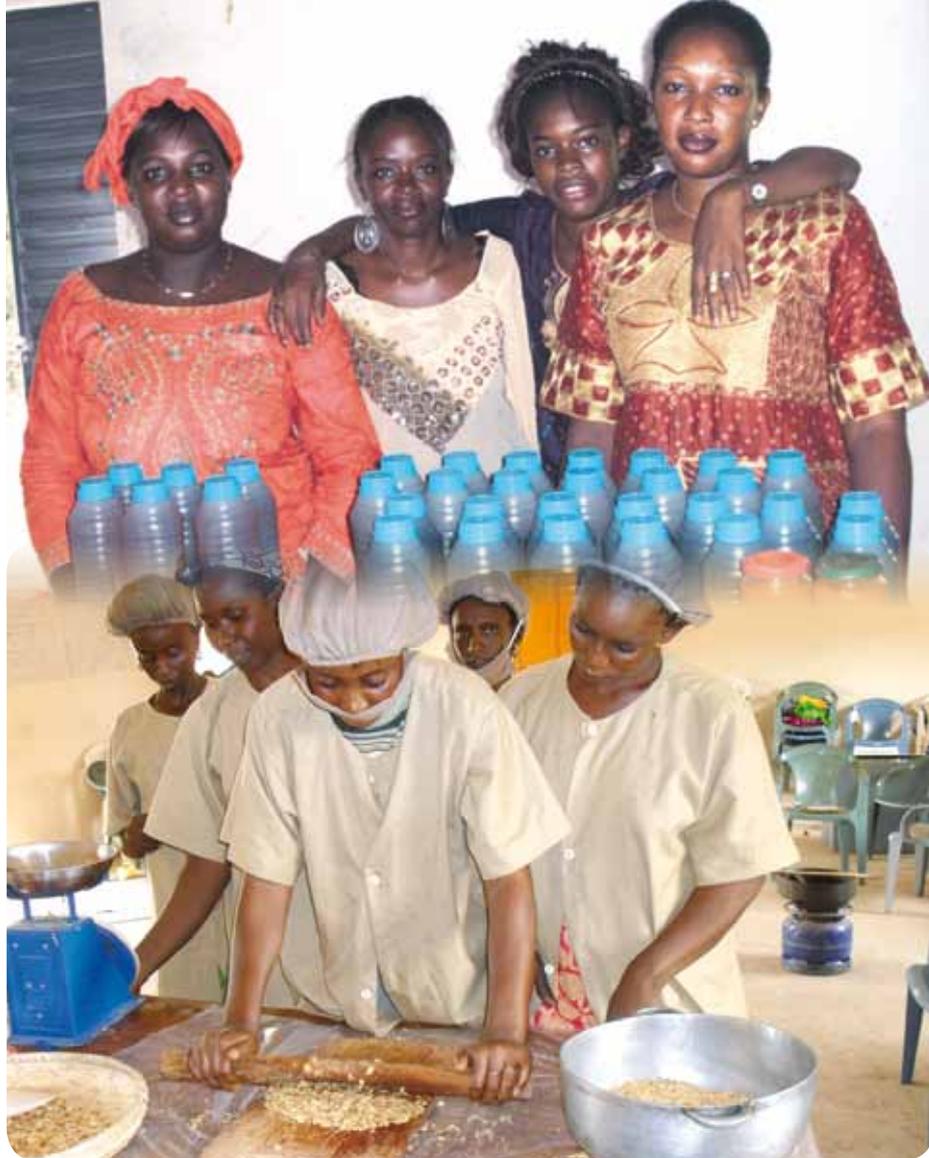
Les acteurs qui participent à cette initiative – PROMER, prestataires de services non financiers, micro et petites entreprises rurales, organisations professionnelles – ont tous apporté leur contribution aux succès et aux progrès enregistrés.

Le PROMER informe et sensibilise les micro et petites entreprises rurales sur l'importance du service de développement des entreprises. Il identifie aussi les prestataires avec lesquels il contractualise pour répondre aux besoins d'appui des entreprises. Pour ce faire, il renforce leur capacité avant de leur confier la réalisation de pré-diagnostic, de diagnostic, d'appui à la définition de plans de financement et de plans de formation. Après une formation appropriée, ces prestataires peuvent également dispenser des formations et des appuis en gestion.

Les prestataires de services non financiers accompagnent, sur le plan technique, les porteurs d'initiative économiques et les micro et petites entreprises rurales. Cela va du diagnostic de leur activité au suivi, en passant par la formation et l'appui-conseil. Les prestataires sont localisés dans 6 régions, 12 Zones de concentration et 33 communes rurales.

Les micro et petites entreprises rurales sont le réceptacle de tous les appuis fournis par le PROMER via ses partenaires opérationnels. On retrouve, dans les MPER, les PIE (porteurs d'initiatives économiques), les AGR (activités génératrices de revenus), les MER (micro entreprises rurales) et les PER (petites entreprises rurales). Les MPER délivrent un service, ainsi que des produits de qualité pour la satisfaction des besoins des populations rurales. Elles essaient de pérenniser l'offre en satisfaisant la demande.

Parmi les acteurs, il y a aussi les organisations professionnelles, qui constituent un regroupement de personnes ou de micro entreprises rurales autour d'une même filière. L'organisation professionnelle, ou OP, est une plateforme de service vis-à-vis de ses membres, en termes de renforcement de capacité. Elle est également un interlocuteur crédible, face aux pouvoirs politiques et aux partenaires au développement, pour



Formation de qualité = produits de qualité.

la défense des intérêts de ses membres.

Le Bureau International du Travail, dans le cadre d'une convention de partenariat, a apporté entre 2006 et Septembre 2010, un appui méthodologique dans l'application des normes GERME pour l'acquisition d'un marché potentiellement rémunérateur au profit des prestataires.

427 nouveaux emplois ruraux

L'une des missions principales du PROMER2 est l'appui à l'émergence et au renforcement de l'offre de services non-financiers aux MPER par l'organisation de la demande et de l'offre et le développement durable d'un marché de services d'appui adaptés aux MPER. La mise en œuvre de cette recommandation, tirée des enseignements de la première phase du PROMER, est basée sur une contractualisation avec les prestataires de services non financiers. La démarche consiste à faire une

sélection fine de prestataires locaux suffisamment outillés pour offrir des services de qualité, accessibles et pérennes aux micro et petites entreprises rurales.

En effet, l'approche qualité qui soutient cette démarche novatrice explique en partie les performances enregistrées par les MPER appuyés par le PROMER. Elles se traduisent par une augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires des MPER. Cette situation est illustrée par l'analyse quantitative, qualitative et d'impact du bilan des réalisations techniques de 2010 du PROMER. Un réseau de 71 prestataires de services non financiers formés depuis le démarrage du projet (dont 47 PSNF opérationnels) a contribué à l'atteinte des résultats qui suivent.

Sur le plan quantitatif, 352 MPER ont été créées ou consolidées en 2010 sur un objectif initial de 405, soit un taux de réalisation de 87 % qui porte le portefeuille global de MPER appuyées (créa-

tion et consolidation) à 1101 MPER sur un objectif global du projet de 1330, soit un taux de réalisation de 83 % à deux ans de la fin du projet. Sur le plan qualitatif, la mise en œuvre d'appuis non financiers dans la formation technique, la gestion et l'apprentissage, a favorisé le développement d'un réseau de MPER fortes, la structuration des filières courtes dans les zones d'intervention ainsi que l'émergence d'organisations professionnelles locales et l'effectivité des cadres de concertation filière et inter-filières.

Les effets de ces appuis du projet sont perceptibles au niveau des entrepreneurs à travers, entre autres, la maîtrise des instruments et procédés de transformation et de conservation des produits. Les données issues du suivi-accompagnement auprès de 48 % des MPER révèlent la création de 427 nouveaux emplois ruraux et la consolidation de 1977 autres, l'augmentation moyenne de 26 % des chiffres d'affaires des entrepreneurs entre septembre 2009 et septembre 2010. Le chiffre d'affaires cumulé passe de 1 030 787 969 FCFA à 1 298 939 596 FCFA, soit un accroissement en valeur absolue de 268.151.627 FCFA.

Malgré les innovations et les avantages apportés par cette approche qui favorise l'émergence et la disponibilité d'une offre de services de qualité et de proximité entraînant l'augmentation de la performance, on note quelques difficultés d'ordre économique et social. L'analphabétisme reste toujours très élevé et les difficultés d'accès au financement des investissements sont réelles.

Augmentation de la compétitivité

La compétitivité des MPER correspond ici à leur capacité à satisfaire aussi bien en qualité qu'en quantité le marché local et national. En effet, la mise en œuvre de la première phase du PROMER, comme de sa deuxième phase, a contribué à la création de conditions favorables qui ont permis aux micro et petites entreprises rurales d'exploiter toutes les opportunités de marché. La boutique des MER, dans la première phase, puis les infrastructures commerciales/filière, dans la deuxième phase, entrent dans ce cadre.

Ces actes posés ont engendré des résultats appréciables du point de vue de l'amélioration de la compétitivité des

MPER. Par exemple, dans la région de Kolda, l'exploitation des rapports de suivi-accompagnement des unités de transformation du lait local montre qu'avec les appuis reçus du PROMER pour l'acquisition d'équipements et de financement mais surtout l'appui commercial (emballage, conception de logo et événementiel pour le lancement de nouveaux produits) ont permis d'augmenter leurs recettes annuelles de l'ordre de 30 % en 2010. Les chiffres d'affaires annuels qui étaient de 7 300 000 F CFA ont atteint 9 490 000 avec des recettes journalières de 30 000 à 35 000. Aujourd'hui, grâce aux appuis commerciaux reçus du PROMER, l'amélioration de la qualité, le financement d'analyses microbiologiques pour l'obtention d'autorisation de fabriquer les produits alimentaires (autorisation FRA) et la réalisation de guides de bonnes pratiques ont aidé à une nette augmentation de la compétitivité des produits des MPER au niveau local et régional, comme l'illustrent les cas cités. Sur les plans national et sous-régional, les foires et rencontres professionnelles sont des baromètres importants pour mesurer la compétitivité des produits des MPER.

FORMER POUR LA PERFORMANCE

La formation des prestataires et des micro et petites entreprises rurales est un volet important dans la stratégie du PROMER. Cette formation comporte plusieurs aspects : gestion d'entreprise, capacitation des organisations professionnelles, techniques de pré-diagnostic et de diagnostic...

Bien gérer son entreprise. Cette formation, destinée aussi bien aux entrepreneurs potentiels qu'aux entrepreneurs en activité, vise à améliorer de manière durable les performances des MPER. Les outils utilisés, selon une démarche participative, sont simples, pratiques et adaptés à la réalité. Il s'y ajoute un outil complémentaire basé sur le jeu d'entreprise. Dans le cadre de l'adaptation des outils aux cibles du PROMER, le GERME niveau 1 (formation en gestion d'entreprise adaptée aux entrepreneurs faiblement alphabétisés) a été initié. C'est un ensemble de modules qui s'adressent aux cibles faiblement alphabétisées exerçant des micro-activités de type activité génératrice de revenus (AGR) et souhaitant migrer vers la dynamique d'entreprise.

Partenariat pour des actions concertées par des transferts et des échanges (PACTE). Le PACTE est une formation

destinée à renforcer les capacités des organisations professionnelles à mieux assumer leurs rôles et responsabilités en tant que plate-formes de services pour les micro et petites entreprises en milieu rural. Il constitue un outil de référence pour le ministère de l'Agriculture et du Développement rural, pour le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et pour le Bureau sous-régional de BIT pour le Sahel à Dakar, qui s'efforcent d'apporter un appui dans le domaine de la formation, en vue de doter les organisations professionnelles d'outils et de documents qui puissent leur permettre de réaliser des actions de formation au profit de leurs membres.

Le PACTE est aujourd'hui mis en œuvre dans plus de neuf pays. Sa méthodologie repose sur une approche triangulaire en trois phases : apprendre à mieux nous connaître ; réfléchir ensemble sur les solutions à nos problèmes ; agir pour progresser ensemble. Cette approche triangulaire, fondamentalement participative pour créer une dynamique collective, doit être maîtrisée par les formateurs conseillers PACTE et les outils doivent en tenir compte. La formation, basée sur la demande, repose sur un package de modules.

Techniques de pré diagnostic et de diagnostic. La mission de diagnostic des MPER consiste à faire une évaluation objective des caractéristiques et fonctions des entreprises. Elle aboutit à un plan d'action opérationnel et réaliste. En effet, l'objectif est de procéder à une analyse approfondie de l'entreprise à travers une analyse de l'ensemble de ses fonctions (approvisionnement, production, gestion des ressources humaines, financement, commercialisation) et de son environnement (marché, concurrence). D'une manière participative, les obstacles et les pistes de solutions doivent être identifiées et analysées.

Cet exercice vise la responsabilisation de la MPER et son autonomie à conduire les activités sur tous les plans, avec une intervention minimum de l'extérieur. Elle est amenée à se sentir responsable de ses réussites et de ses échecs, ce qui l'incite à se former, pour progresser dans les résultats. L'autonomie de la MPER se rapporte aussi au financement des activités si, au départ, un soutien financier ou matériel est nécessaire pour faire décoller les activités. Le suivi conduit la MPER à valoriser le soutien par l'accroissement des bénéfices afin qu'elle arrive à réinvestir dans les activités.

La participation de MPER, appuyées par le PROMER, aux douze éditions de la FIARA (Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources Animales) – une vitrine pour la promotion des produits des MPER sur le plan national et sous-régional – confirme cet engagement du PROMER à promouvoir les produits des MPER. Les deux dernières éditions de la FIARA, celles de 2010 et de 2011, ont vu les chiffres d'affaires générés monter. Pour la FIARA de 2010, le chiffre d'affaires des MPER est de 2 776 875 FCFA et plusieurs contacts ont été noués. En 2011, il est passé de 3 900 000 FCFA environ, soit une augmentation de plus 45%. Ce bond qualitatif est une conséquence de l'accompagnement qualité dont bénéficient les MPER de la part des prestataires de services non financiers qui assurent leur suivi de façon régulière.

Des MPER prêtes à payer les services

La durabilité de l'offre et de la demande se mesure à travers la participation des MPER aux coûts des prestations et à travers l'accès au marché par les prestataires. L'état des lieux montre une faible participation des MPER aux coûts des prestations. Avant la revue à mi-parcours du PROMER, le projet n'avait réalisé aucune activité de suivi-accompagnement parce que les MPER devaient participer au coût à hauteur de 33% la première année, 66% la deuxième année et 100% la troisième année. C'est quand la mission du FIDA a rendu gratuit le suivi-accompagnement pour la première fois que l'activité a pu démarrer. En tout état de cause, le paiement du service, surtout pour la première fois, est inhérent à la qualité des prestations fournies et donc à la capacité du prestataire à développer l'activité de l'entrepreneur.

Les MPER interrogées disent qu'elles n'hésiteraient pas à payer le service si elles y voient leur intérêt. Une MPER comme Sira Fofana affirme être prête à payer le service car cela lui permet de satisfaire ses préoccupations, notamment ses besoins en formation et en emballage à travers le prestataire qui l'accompagne. L'entrepreneur Wassia Senghor de Dassilamé Socé, qui s'active dans la transformation de noix de cajou, se dit prêt à payer le service pourvu que l'expertise lui permette de développer son activité. Boubacar Keita,

de la MPER des boulangers de Tambacounda, affirme qu'il est prêt à mettre la main à la poche pour payer le service même après la fin du projet, car « le suivi-accompagnement permet à la MPER d'appliquer les règles de comptabilité et les normes d'hygiène et de qualité ».

Selon le prestataire de services non financiers Thierno Abdoul Diallo, pour rendre le service pérenne même après la fin du projet, il faut « établir une relation de confiance en incitant les MPER à considérer les PSNF comme des conseillers et non comme des prestataires tout court ». Ce travail peut se faire avec l'implication des présidents de conseils ruraux. La pérennisation du service passe aussi par le renforcement/recyclage des compétences techniques et institutionnelles des prestataires. Il appartient aussi aux prestataires de diversifier leurs revenus par la conquête d'autres marchés en dehors du PROMER. L'espoir est permis puisque, de 2007 à 2010, les montants des prestations des prestataires a connu une nette évolution, comme le montre le graphique ci-dessous.

Une innovation salubre

La disponibilité d'une offre de service de développement des entreprises de qualité en milieu rural garantit l'émergence et la viabilité des micro et petites entreprises créées ou consolidées. Toutefois, pour assurer la pérennité de ce service, il faut à tout moment adapter les modules de formation au contexte et aux cibles. Autrement dit, la meilleure stratégie de développement est celle qui s'adapte aux réalités de l'environnement et non celle qui voudrait que l'environnement s'adapte à la stratégie. C'est là le premier enseignement que nous avons voulu démontrer et partager à travers l'expérience du PROMER dans le cadre de l'approche SDE.

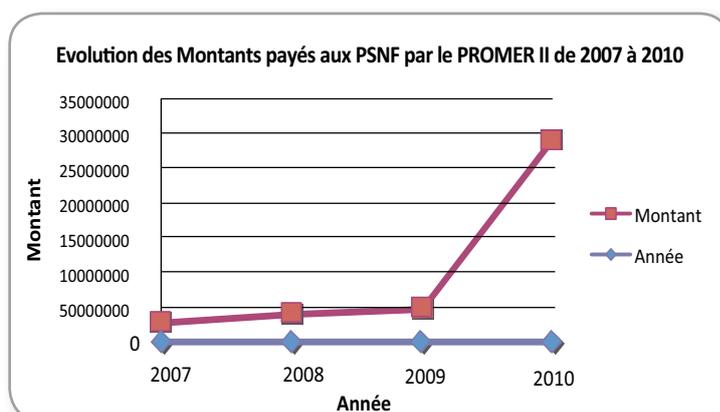
Le deuxième enseignement à tirer de l'émergence d'un marché de service de développement des entreprises en milieu rural du PROMER, c'est le fait d'avoir des prestataires de services non financiers capables de s'approprier les outils et de les adapter aux besoins des cibles du PROMER, en fonction des niveaux d'instruction et d'alphabétisation. D'où la nécessité de traiter avec le plus grand soin l'étape de la sélection des prestataires de services non financiers.

Enfin, le GERME niveau 1 constitue une innovation salubre dans l'approche SDE du PROMER, dans la mesure où il a permis de prendre en compte dans sa stratégie d'appui les cibles alphabétisées dans les langues locales. Cependant, pour plus d'efficacité, il gagnerait à être traduit en langues locales.

Les cibles totalement analphabètes, non prises en compte jusqu'ici dans les formations en gestion d'entreprise, mériteraient une attention toute particulière dans le cadre de la recherche/développement de modules de formation destinés à compléter la stratégie d'appui du PROMER.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Rapport de pré évaluation du PROMER 2 (RPE)
2. Guide de la Stratégie Opérationnelle (GUISOP)
3. Manuel des Opérations Techniques (MET)
4. Rapports suivi accompagnement 4 des MPER (Antenne Sud-Est Kolda)
5. Rapport Annuel 2010 du PROMER 2
6. Rapport Final Evaluation Externe de l'Impact de l'intervention des Prestataires de Services Non-Financiers
7. Rapport de la Revue à mi parcours du PROMER II



SUBVENTION AUX APPRENTIS DIPLÔMÉS

Un plan efficace pour la création d'entreprises et d'emplois dans les zones rurales du Ghana

Cletus Kayenwee, cletuskayenwee@gmail.com ;
Felix Appiah Gambrah, gambeegh@gmail.com ;
Justice Darko, justicedarko@gmail.com



L'attribution de subvention d'équipement aux apprentis diplômés facilite la création et le développement des entreprises. Depuis 2006, une collaboration a initiée entre le Rural Enterprises Project (REP), les Assemblées de district et les apprentis diplômés dans les districts couverts par le projet. Elle consiste à acheter des équipements de démarrage grâce à un dispositif de partage des coûts entre le projet et les Assemblées de districts complété par les engagements des jeunes entrepreneurs.

Depuis 2006, le Rural Enterprises Project (REP) soutient des apprentis diplômés avec des équipements et des outils leur permettant de démarrer leurs entreprises dans les zones rurales du Ghana. Dans ces communautés rurales, de nombreux jeunes diplômés sont confrontés à de sérieux défis pour créer leurs propres entreprises. Le défi

majeur reste le manque de capital de démarrage, une conséquence de la pauvreté relativement élevée qui sévit dans les zones rurales. L'objectif du plan de subvention pour équipement au profit des apprentis diplômés est de promouvoir l'installation d'entreprises, la création d'emplois, l'amélioration des conditions de vie et enfin la ré-

duction de la pauvreté dans les zones rurales.

Cette subvention fait partie des activités intégrées du REP (Rural Enterprise Project). Elle cible les jeunes qui ont obtenu leurs diplômes d'apprentissage traditionnel dans les 66 districts couverts par le projet à travers les 10 régions du Ghana. Le projet a élaboré

des critères de sélection des apprentis diplômés afin de garantir l'efficacité et la pérennité du système de subvention.

Les expériences tirées par le REP de cette initiative suggèrent fortement que la dotation d'équipements en tant que subvention accordée aux apprentis diplômés dans les zones rurales du Ghana facilite la création et le développement des entreprises.

Apprentissage traditionnel et ciblage des jeunes

Au Ghana, l'apprentissage est organisé principalement à travers le système traditionnel dans lequel les jeunes fréquentent l'atelier d'un maître artisan pour acquérir des compétences et s'initier à un métier. La durée de l'apprentissage traditionnel va de 2 à 3 ans, avec les frais supportés par les apprentis eux-mêmes et/ou leurs tuteurs ou parrains.

Après un apprentissage réussi, des opportunités d'emplois leur sont offertes dans des structures existantes ou à travers l'installation de leurs propres entreprises. Cependant, dans les zones rurales où la pauvreté est relativement élevée, de nombreux apprentis diplômés ne sont pas en mesure d'acquérir des équipements, leur permettant d'installer leurs propres entreprises. Aussi, certains jeunes apprentis diplômés restent-ils dans l'atelier de leur maître artisan pendant plusieurs années après l'obtention de leurs diplômes, pendant que d'autres acceptent des emplois subalternes qui n'ont rien à voir avec leur formation ou se rendent dans les zones urbaines à la recherche d'un emploi.

Pour relever ces défis, l'intervention du REP a ciblé les apprentis diplômés vulnérables des zones rurales âgés de 18 à 30 ans qui ont démontré des potentialités à mettre en valeur les compétences acquises durant leur formation pour le développement de leurs communautés. Les activités du projet REP ont ciblé également les familles des apprentis diplômés bénéficiaires qui auraient de la peine à trouver des ressources pour installer une entreprise.

Parties prenantes et partenaires au développement

Les parties prenantes majeures à cette intervention de subvention d'aide à



l'équipement peuvent être regroupées en trois catégories :

La 1^{ère} catégorie comprend les bailleurs majeurs du projet, notamment le Ministère du commerce et de l'industrie (ministère de tutelle), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et la Banque africaine de développement (BAD). Le ministère en tant qu'agence d'exécution, donne les orientations politiques et stratégiques de la mise en œuvre du projet. Il préside également les réunions du Comité de pilotage du projet. Le FIDA, partenaire au développement, appuie financièrement les Services de développement de l'entreprise, les Services financiers ruraux, les volets Développement institutionnel et Gestion de projet de la phase II du REP. La BAD, autre partenaire au développement, assiste financièrement le volet Promotion de la technologie et Appui à l'apprentissage et les Service de développement de l'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de cette phase II dans certains districts.

La 2^e catégorie est composée de représentants du gouvernement du Ghana, du Ministère de la gouvernance locale et du développement rural et de la Fondation GRATIS. Le Ministère s'occupe de l'orientation stratégique et a été actif dans le Comité de pilotage du projet. La Fondation GRATIS a été l'agence d'exécution majeure en termes de promotion de la technologie et de formation-apprentissage.

La 3^e catégorie comprend les bénéficiaires du projet, notamment les Assemblées de districts participantes qui ont fourni les fonds de contrepartie, et

les Associations d'entreprises locales qui ont contribué à identifier les bénéficiaires et les clients du projet.

En fin, une partie prenante majeure a été la direction du projet qui était responsable de la gestion globale de la mise en œuvre du projet.

Le projet a spécifiquement ciblé les jeunes vulnérables des zones rurales qui ont fait preuve d'engagement dans l'acquisition de compétences. Un dispositif de partage des coûts a été mis en place entre le projet et les Assemblées de districts pour le financement de la subvention d'aide à l'équipement. Les bénéficiaires ont fourni l'espace de travail et le fonds de roulement, une indication de leur capacité opérationnelle à tirer profit de ce plan.

La mise en œuvre de ce protocole de subvention d'aide à l'équipement implique la sensibilisation des Assemblées de districts participantes, l'évaluation des besoins en équipements des apprentis diplômés, la sélection des bénéficiaires par les Assemblées de districts, l'achat d'équipements par le projet, la distribution des équipements aux bénéficiaires et le suivi des missions d'appui technique pour l'installation et l'opérationnalisation des entreprises.

Subvention d'équipement pour la création et le développement de l'entreprise

Cinq ans après la mise en œuvre de ce plan de subvention d'aide à l'équipement, son impact est réel sur la vie des groupes ciblés. Cet impact est senti dans trois domaines : l'accès à l'équi-



pement par la subvention, l'implantation de l'entreprise et le développement l'entreprise.

Accès à l'équipement par la subvention : L'activité de subvention s'est étendue à 52 districts à travers le pays. Cette expansion a contribué à une répartition équitable du programme de développement national en comblant les différences d'opportunités d'accès à l'emploi entre les zones rurales et les zones urbaines. En outre, à l'échelon du district, l'initiative a suscité l'intérêt des jeunes à participer à une formation-apprentissage afin d'acquérir des compétences pratiques et recevoir éventuellement de l'aide pour démarrer leurs propres entreprises. Certaines Assemblées de districts, à l'instar de celle de Mporhor Wassa East, sont parvenues à relever ce défi en mettant en œuvre cette activité dans leurs districts sans le soutien du projet.

Implantation de l'entreprise : Un mécanisme efficace a été élaboré pour offrir aux jeunes un capital pour démarrer leurs entreprises. A ce jour, 3 182 jeunes des zones rurales ont tiré profit de cette activité, dont les 70% ont déjà installé leurs propres entreprises. En conséquence, le niveau des activités économiques a augmenté de manière

significative dans les districts bénéficiaires. A travers cette augmentation des activités économiques, les propriétaires des entreprises obtiennent de revenus leur permettant de soutenir leurs familles et de contribuer au développement global des districts à travers le paiement des différents impôts et taxes.

La création des entreprises par les apprentis diplômés a également créé de la valeur ajoutée dans l'économie rurale. En effet, la plupart des bénéficiaires de ce programme offrent actuellement leurs services aux personnes engagées dans différentes formes d'activités agricoles. A titre d'exemple : des soudeurs, des menuisiers assembleurs et des forgerons produisent de l'équipement agricole et fournissent des services de réparation aux producteurs et aux transformateurs agricoles. Les apprentis diplômés travaillant en tant qu'électriciens et mécaniciens pour les automobiles dans les zones rurales se chargent de la réparation des machines agricoles et de transport dans le secteur agricole. Un autre impact de l'implantation d'entreprises par les apprentis diplômés est la création d'emplois et l'acquisition de revenus pour les bénéficiaires et leurs em-

ployés. Jusqu'à maintenant, 70% des bénéficiaires ont réussi à installer leurs propres entreprises. Au mois de mars 2011, 2 227 emplois directs ont été créés. Ces entreprises et emplois créés ont permis aux bénéficiaires d'acquérir des revenus et de réduire le fossé entre les zones rurales et les zones urbaines et de contribuer au PIB à l'échelon du district. En dehors de ces emplois directs ou indirects créés, les apprentis diplômés sont également parvenus à créer des opportunités pour les jeunes dans les zones rurales de fréquenter les ateliers d'apprentissage.

Développement et promotion de l'entreprise : le troisième domaine d'impact de la subvention d'aide à l'équipement réside dans le développement et la promotion de l'entreprise dans les communautés rurales. Les jeunes entrepreneurs continuent à être soutenus à travers une formation leur permettant de renforcer leurs capacités entrepreneuriales et d'acquérir de nouvelles méthodes de prestations de services de qualité au bénéfice de leurs clients. En plus du renforcement des capacités à travers des sessions de formation, des services en termes de suivi et de conseil sont offerts aux jeunes entrepreneurs afin de les motiver à améliorer leurs compétences.

L'un des résultats majeurs de l'initiative réside dans l'intérêt des jeunes entrepreneurs à formaliser leurs entreprises dès que cela est possible. Le projet a appuyé 41 entreprises appartenant à des apprentis diplômés afin qu'ils enregistrent leurs entreprises au niveau du bureau du *Registar General*. Ces entreprises ont gagné en crédibilité au sein de la communauté des entreprises et peuvent participer efficacement à la compétition sur le marché.

L'accroissement de la production et des niveaux de vente des produits des entreprises installées par les bénéficiaires a servi de catalyseur de la création d'autres entreprises (exemple : fournisseurs/détaillants) dans les districts. L'augmentation des actifs des entreprises implantées par les bénéficiaires donne lieu à de hauts niveaux de pérennité des entreprises.

Dispositifs de financement et défis

Le projet REP et les Assemblées de district participantes contribuent au

financement du plan de subvention d'aide à l'équipement. Le coût total de l'acquisition des équipements pour 3 182 bénéficiaires est de 1 800 000 cedis (1 200 000\$ US). Le projet REP a contribué à hauteur de 80% et les Assemblées de district à hauteur de 20%, alors que les bénéficiaires cibles devaient s'occuper des espaces d'atelier et du capital de roulement.

La mise en œuvre de ce plan de subvention aide à l'équipement a rencontré des défis intéressants, notamment le manque d'intérêt de quelques districts. Cela a affecté négativement l'objectif de promotion de l'implantation rapide de nouvelles entreprises dans tous les districts couverts par le projet. Le projet n'était pas également capable de répondre de manière adéquate aux niveaux élevés de la demande pour cette intervention.

Bien que des orientations claires aient été formulées pour veiller à une sélection transparente des bénéficiaires, le processus a parfois créé des conflits entre les différents groupes d'intérêt, notamment les Associations d'entreprises locales les Assemblées de districts (membres de l'autorité et de l'assemblée), et les Centres d'Assistance aux Entreprises et/ou Unités de Technologies Rurales

en compétition... Un autre défi a été le changement d'adresses de certains bénéficiaires rendant difficile leur localisation. D'autres défis ont pour nom : le manque de volonté de certains bénéficiaires de faire d'autres investissements dans l'entreprise en subvenant à la formation, la faiblesse de la tenue des archives et le manque de volonté de certains bénéficiaires de partager les informations et les expériences tirées de leurs activités, surtout sur les transactions financières, ainsi que l'accès aux crédits pour couvrir le fonds de roulement pour de nouvelles entreprises.

En dépit de ces contraintes, il est largement prouvé que la mise en œuvre de ce plan de subvention d'aide à l'équipement pour les apprentis diplômés a facilité la création rapide, le développement et la promotion de l'entreprise. Cependant, la réussite peut être plus importante si les clients et les Assemblées de district restent déterminés à contribuer financièrement à ce plan. De plus, les Centres d'Assistance aux Entreprises et les Unités de Technologies Rurales devraient mener un suivi et une évaluation plus efficaces de l'usage des équipements ; les bénéficiaires devraient être dotés au préalable de savoirs et de compétences

entrepreneuriales pratiques, au besoin à travers des ateliers de démarrage des entreprises.

Conclusion et perspectives

Pour améliorer la mise en œuvre de ce plan de subvention d'aide à l'équipement, il faudra s'inspirer des acquis en les optimisant, et prendre en charge quelques questions majeures. Premièrement, les Associations d'entreprises locales devraient participer davantage à la sélection des bénéficiaires. Cela garantira une plus grande transparence et minimisera les interférences indésirables. Deuxièmement, davantage de femmes devraient être encouragées à participer à des activités largement dominées par les hommes en les dotant en équipement après avoir obtenu leurs diplômes afin d'installer leurs propres entreprises. Troisièmement, le projet devrait augmenter chaque année le nombre de bénéficiaires par district. Quatrièmement, pour garantir la pérennité du plan, les Assemblées de districts doivent être encouragées à prévoir des ressources financières dans leurs budgets annuels pour subventionner l'équipement des apprentis diplômés. Cinquièmement, il devrait y avoir un processus de partage d'expériences avec d'autres institutions mettant en œuvre cette activité ou d'autres similaires afin d'obtenir un plus grand impact. Par exemple : une collaboration avec le Programme national pour l'emploi des jeunes qui propose des activités d'apprentissage et de soutien à l'équipement aux jeunes sans emploi.

Durant cinq ans, le projet REP a fourni de l'aide aux jeunes ruraux qui, autrement, n'auraient jamais pu installer leurs propres entreprises. Ce plan a contribué de manière significative à faciliter l'installation, le développement et la promotion de l'entreprise par les jeunes des zones rurales du Ghana. Il devrait être intensifié et reproduit par les autres partenaires au développement.

Coûts moyens de quelques lots équipements		
Coiffure	séchoir des cheveux, sèche-mains, rouleaux, porte rouleaux, jeux de peignes, cuvette de lavage, ciseaux, brosses	206,30 cedis (150\$)
Menuiserie	ponceuse, plane de fer, vilebrequin, plane à rayon, coupe-verre, presse F, ruban à mesurer, marteau de 25 mm, marteau de 20 mm, marteau de charpentier, scie manuelle de 24 pouces, scie manuelle de 18 pouces, équerre de charpentier, biseaux de 8 pouces	442,50 cedis (295\$) ;
Couture	machine à coudre, fer électrique, fer creux à lingot, ciseaux de taille moyenne, ciseaux de grande taille, machine à surjeter	368,70 cedis (245\$).
Soudure	soudeuse électrique, câble de soudage, câble de soudage terre, support pour électrode, huile de transformateur, perceuse électrique, étau d'établi, ruban pour mesurer, marteaux, marteau de piquage, meuleuse d'angle	1151 cedis (767\$)
Mécanique auto	clé à extrémité ouverte, clé à combinaison, arracheuse, clé à molette, clés à roues, tournevis, vérin hydraulique, boîte à outils	451 cedis (300\$)

EXPOSITIONS ET SALONS COMMERCIAUX LOCAUX

Un outil d'accès aux marchés pour les micros et petites entreprises rurales

Elizabeth Nguah, betnguah@yahoo.com
Marina Serwaa Kusi, marinakusi@yahoo.com
Roland Roosevelt Agodzo, agodzo@gmail.com

Le Rural Enterprises Project (REP-Ghana) a organisé des expositions et des salons commerciaux locaux¹ pour permettre aux micros et petites entreprises d'exposer leurs produits et de chercher de nouvelles opportunités commerciales, spécialement des débouchés sur les marchés hors de leurs districts d'origine. Ces événements ont aidé les entrepreneurs à partager leurs savoirs et leurs expériences et à acquérir de nouvelles techniques pouvant générer de nouvelles idées par rapport aux produits. La participation des micro et petites entreprises rurales (MSE²) aux expositions et aux salons commerciaux a ainsi créé des opportunités d'expansion des marchés et d'augmentation des ventes des produits.

Au Ghana, les MPER sont confrontées à de nombreux défis liés à la demande et à l'accès aux marchés, notamment la faiblesse de la qualité des produits et des opportunités commerciales. Ce qui fait qu'elles ne sont pas capables d'explorer les marchés au-delà de leurs localités et ne parviennent pas à augmenter leurs parts de marchés et leurs ventes.

Les expositions et les salons commerciaux constituent des événements commerciaux annuels facilitant des contacts directs entre les fabricants,

¹ Il s'agit d'événements organisés au niveau des districts (le Ghana est subdivisé en 10 régions, elles-mêmes subdivisées en districts)

² MSE : Micro and Small Enterprises (Micro et Petites Entreprises)



les distributeurs et les consommateurs. Ces événements offrent des opportunités aux entrepreneurs et aux commerçants pour exposer leurs produits et servir d'outil d'accès aux marchés pour les micros et petites entreprises.

Organisation d'expositions et de salons commerciaux par le REP

L'organisation de foires commerciales au Ghana a été initiée par le *Ghana Trade Fair Authority* en 1967. Depuis lors, des foires commerciales internationales étaient organisées principalement pour les grandes et moyennes entreprises à Accra et dans certaines capitales régionales. Cependant, les micros et petites entreprises ont difficilement accès à ces foires internationales du fait de la cherté des frais de participation et du manque de capa-

cités suffisantes pour participer à ces événements. Ce qui fait que le Rural Enterprises Project (REP-Phase 1) a organisé des expositions et des salons commerciaux au niveau des districts pour aider les micro et petites entreprises à exposer leurs produits et à explorer de nouveaux marchés potentiels au-delà de leurs localités.

Le premier événement a été organisé dans le district de Techiman dans la région de Brong-Ahafo où les clients venant des 13 districts participants ont exposé leurs produits. L'événement réservé aux clients du projet a été appelé « Exposition et salon commercial des clients du projet REP » pour montrer son caractère exclusif. Ensuite, il a été institutionnalisé en harmonie avec les services offerts par le projet.

L'organisation de salons commerciaux implique la participation de plusieurs

parties prenantes qui jouent différents rôles afin de garantir la réussite de l'événement. Les parties prenantes sont notamment le Fonds international de développement agricole (FIDA), la Banque africaine de développement (BAD), les Assemblées de district et différents clients du projet. Le projet a organisé 9 salons commerciaux de district pour 1 507 opérateurs dont 48% de femmes entrepreneurs. Le coût total de l'organisation de ces événements pour les clients est de 102 075 cedis ghanéens (**68.050 \$ US**) et a rassemblé 200 exposants.

Des salons commerciaux ont été organisés en réponse à des demandes et des engagements des districts d'accueil ; ce qui fait qu'une approche axée sur la demande a été adoptée. La réussite de l'organisation de salons commerciaux implique la sélection d'un district d'accueil ayant d'importantes activités commerciales et disposant d'un engagement financier pouvant soutenir l'événement. L'Assemblée de district doit également y participer en formant un comité de planification comprenant différents experts pour superviser la sélection et la préparation d'un lieu approprié, la publicité et les dispositifs logistiques des exposants. En outre, ces exposants sont choisis et préparés au niveau du district en fonction des possibilités commerciales de leurs produits et de leur capacité à prendre en charge leur participation au salon commercial. De plus, un service de développement de l'entreprise est fourni aux clients pour profiter des liens commerciaux établis lors du salon.

On donne aux clients du projet l'opportunité d'exposer des produits agricoles transformés (produits à base de manioc, huile de palme, savon, acajou, noix de karité, aquaculture) ; des produits de l'artisanat traditionnel (teinture au batik, poterie, maroquinerie) ; la fabrication et réparation d'équipements de transformation de produits agricoles, la machinerie et les outils agricoles ainsi que les habits et les produits de beauté.

Promotion de l'économie locale

La participation des MSE aux salons commerciaux a créé des opportunités d'expansion des marchés et d'aug-



mentation des ventes des produits. En 2009, l'organisation de salons commerciaux à Asamankese a suscité l'intérêt de 800 chefs d'entreprises pour les produits des clients. De plus, 140 des 232 exposants ont enregistré des clients en provenance d'autres districts. Lors de cet événement qui a duré une semaine, des recettes totales de 55 059 cedis ghanéens (36 706\$ US) ont été réalisées et de retour dans leurs communautés, les données enregistrées montrent une hausse des ventes. Il y a eu également un effet d'entraînement : une station de radio FM a organisé un salon commercial similaire six mois plus tard ; l'événement a montré le potentiel commercial des districts d'accueil et permis une hausse du taux de fréquentation de toutes les maisons d'accueil et les hôtels.

L'organisation de l'«exposition et salon commercial des clients du REP» a été exigeante en investissements et la pérennité d'un tel événement constitue un défi majeur. Par conséquent, le REP envisage de sensibiliser les Assemblées de district afin de prendre leur entière responsabilité pour accueillir cet événement à tour de rôle. Le Ghana Trade Fair Authority sera également sensibilisé afin d'envisager le développement de partenariats avec les Assemblées de district dans l'organisation de salons commerciaux. De plus, on encourage les exposants à

apporter leurs contributions aux frais d'organisation.

Conclusion

Les expositions et salons commerciaux locaux ont jusqu'à présent joué un rôle essentiel dans l'amélioration de l'accès aux marchés pour les MSE en tant que stratégie commerciale appropriée pour une exposition adéquate et une visibilité des MSE au sein et en dehors de leurs districts. L'appui des Assemblées de district, des clients et des autres parties prenantes a contribué au succès de cette initiative qui a créé des opportunités d'expansion des marchés et de croissance des ventes.



La décentralisation des structures d'appui crée un environnement favorable.

Richard Boateng, rboateng1952@yahoo.com
Mrs Juliana Adubofour, jadubofour@yahoo.com
Nanabanyin Brown-Addo, nabaddo@gmail.com
Oppong Isaac

Des Centres d'assistance aux entreprises (BAC)¹ et des Unités de technologies rurales (RTF)² décentrés peuvent créer un environnement favorable à la mise en place et au développement durable de micros et petites entreprises rurales (MSE=micro and small enterprise) au Ghana. Jusqu'en 1995, du fait de l'absence de services de développement des entreprises au niveau des districts, les entrepreneurs ghanéens se rendaient dans les capitales nationale et régionales pour trouver des solutions aux défis du développement de leurs entreprises. La mise en place de BAC et de RTF à l'échelon du district a permis : le rapprochement de ces services offerts aux micros et petites entreprises rurales, la création d'un environnement favorable à leur développement et leur croissance, la création d'emplois.

Avant 1995, le soutien de l'Etat pour le développement des petites entreprises au Ghana était limité aux zones urbaines, spécialement à Accra et dans les capitales régionales. Les institutions majeures de soutien aux MPER sont notamment le National Board for Small Scale Industries (NBSSI³), la Fondation GRATIS et la Fondation EMPRETEC Ghana. Le NBSSI et

la Fondation GRATIS fonctionnaient respectivement à travers des Centres d'assistance aux entreprises (BAC) et des Unités intermédiaires de transfert des technologies (ITTU).

Ainsi, au niveau des districts, il n'existait pas de structures disponibles pour proposer aux entrepreneurs des solutions aux défis de développement : l'accès à la formation en gestion des entreprises, la faiblesse des services de conseil et d'assistance, l'insuffisance des transferts de technologies. D'autres défis concernent la nature rudimentaire de la formation par l'apprentissage, la faiblesse de l'accès aux ressources financières et l'engagement très limité des MPER dans les dialogues politiques.

Les propriétaires des MSE étaient alors obligés de parcourir de longues distances pour aller dans les capitales régionales et nationale pour trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontraient au niveau de leurs entreprises dans les districts.

Cet article décrit les expériences et les enseignements tirés dans le cadre de la mise en œuvre du Rural Enterprises Project qui visait à examiner comment « *La décentralisation des BAC et RTF pouvait créer un environnement favorable à la mise en place et à la croissance durable des MSE* » et les implications des conclusions dans le développement socioéconomique des districts.

Les institutions et les acteurs soutenant le développement des MSE

Au Ghana, le concept de la décentralisation des BAC et des RTF constituait une intervention initiée par le REP (Projet de l'entrepreneuriat rural) en 1995 pour trouver des solutions aux problèmes des entrepreneurs des MSE. Les deux premiers BAC et RTF ont été installés à Sekyere West (actuellement Mampong Municipal) et à Techiman. Des BAC et des RTF ont été mises en place dans des districts pour offrir des services de développement de l'entreprise et stimuler la mise en place et le développement durable des MSE, contribuant ainsi à la création d'emplois, à la croissance des revenus des populations rurales et prendre en charge les questions liées à la réduction de la pauvreté.

Les **bénéficiaires cibles** de ces initiatives étaient les entrepreneurs des MSE qui constituent les acteurs majeurs des activités socioéconomiques rurales. Les autres bénéficiaires ciblés étaient les Conseils de district qui étaient chargés de la promotion du développement socioéconomique des communautés rurales.

Les parties prenantes : Une variété de parties prenantes ont contribué à la mise en œuvre de cette intervention novatrice. Le Ministère du commerce et de l'industrie, tutelle du projet, a fourni l'orientation stratégique de la mise en œuvre du projet alors que le

¹BAC : Business Advisory Centers (Centres d'assistance aux entreprises)

² RTF : Rural Technology Facilities (Unités de technologie rurale)

³ NBSSI (Bureau national pour les petites industries)



Ministère chargé de la gouvernance locale et du développement rural s'est occupé de l'orientation stratégique au niveau des Conseils de district. Ces derniers constituaient les centres de mise en œuvre du projet et de coordination des activités des parties prenantes majeures. Le Bureau national pour les petites entreprises (NBSSI) était l'agence d'exécution majeure du projet et le prestataire de services de développement de l'entrepreneuriat au niveau des districts. La Fondation GRATIS était chargée de la promotion des technologies et de la formation par l'apprentissage. Les Communautés et les banques rurales assuraient les ressources financières, la mobilisation de l'épargne et l'offre de crédits. Le projet REP a soutenu financièrement, matériellement et technologiquement les BAC et les Conseils de district.

Résultats de l'intervention

La mise en place d'un BAC et d'une RTF est effectuée en cinq (5) étapes. Pour commencer, un séminaire de sensibilisation est organisé au profit des Conseils de district, suivi d'une manifestation officielle de l'intérêt des Conseils de district. Ensuite, le projet mène une évaluation des préparatifs des Conseils de district pour la mise en œuvre du projet : fourniture de locaux, de matériels de bureau et de personnel de projet, engagement indicatif d'affectation budgétaire pour les opérations des BAC/RTF. Au même moment, le projet, en partenariat avec le NBSSI et la Fondation GRATIS, fournit du personnel respectivement pour les BAC et les RTF. Après avoir réglé

ces questions, un atelier de démarrage est organisé pour lancer le projet dans les districts.

Les deux BAC et RTF pilotes ont démarré leurs activités dans les districts de Sekyere West (actuellement Mampong Municipal) et Techiman de 1995 à 1997, avec une participation directe des Conseils de district. Les Assemblées de district ont fourni des terrains pour la construction de bureaux, d'ateliers, de routes d'accès et autres (eau, électricité sur place).

La direction du REP a construit le bâtiment abritant les bureaux, fourni des véhicules, des équipements et des meubles de bureaux et financé les activités de formation ainsi que les dépenses de fonctionnement. Le NBSSI et la Fondation GRATIS ont fourni le personnel pour les deux unités et payé leurs salaires et autres émoluments.

Dès mars 2011, les BAC et les RTF ont démarré leurs prestations de services au profit de 207 048 clients. Ainsi 171 342 clients ont été formés en développement en gestion et en marketing. De même que 3 519 maîtres artisans et 11 358 apprentis. 3 182 apprentis diplômés ont été appuyés en équipements. 5081 entrepreneurs ont bénéficié 2 200 000 cedis⁴ de fonds de crédit.

Extension de l'implantation des BAC et des RTF : entre 1997 et 2002, le concept a été élargi à 11 districts additionnels avec un engagement accru des Conseils de district par la fourniture d'espace de bureaux et la mise en place de Comité de gestion.

⁴ 1 cedi=0,61 dollar US

Du personnel technique chargé de développement de l'entreprise a été affecté aux BAC en appoint au personnel fourni par le NBSSI.

Dans le cadre de la phase II du projet REP, les activités ont été intensifiées pour couvrir 53 nouveaux districts. Les Assemblées de district ont fourni deux membres du personnel aux BAC (un assistant administratif et une personne chargée de développement de l'entreprise), quatre aux RTF (2 techniciens, un commis de bureau et un agent chargé de la sécurité) et payé leurs salaires. Les Assemblées de district ont également offert un espace de bureau, des meubles, un climatiseur et ont contribué progressivement aux dépenses de fonctionnement, 25% à la deuxième, 50% à la troisième, 75% à la quatrième et 100% la dernière année. En outre, ces Assemblées ont contribué à la construction de l'atelier de la RTF et fourni des commodités pour le site.

Le projet a fourni des véhicules, des fonds pour la formation et le fonctionnement en les diminuant progressivement de 100% à la première année à 75% à la deuxième, 50% à la troisième et 25% à la quatrième année. Il a également fourni du matériel de bureau et mis en œuvre des programmes de renforcement des capacités du personnel sur le terrain.

Le NBSSI et la Fondation GRATIS ont recruté le personnel, pris en charge les salaires et organisé des activités de renforcement des capacités à travers des sessions de formation pratiques. Ils ont également effectué des missions d'appui technique pour assurer le suivi des activités des BAC et des RTF.

Ces résultats ont été réalisés grâce aux engagements financiers atteignant 12 213 819 dollars US provenant du gouvernement du Ghana, du Fonds international de développement agricole (FIDA), de la Banque africaine de développement (BAD) et des Assemblées des 53 districts couverts dans la phase II du projet REP. 208 310 dollars ont été dépensés par REP pour les districts en 2008. Ces dépenses concernaient également la fourniture d'équipements, de matériels ou de véhicules, la formation du personnel, les dépenses de fonctionnement et les salaires du personnel du projet.

Collaboration et partenariat : Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, les BAC et les RTF ont noué des partenariats avec les institutions et les ONG concernées par les services de développement de l'entreprise. Ces partenaires étaient notamment : Sinapi Aba Trust pour la fourniture et la formation en matière de crédit au profit des clients du projet ; le Programme d'amélioration et d'accès au marché des racines et tubercules (et CARE International pour la fabrication d'équipements améliorés de transformation des produits agricoles. Les institutions suivantes ont collaboré avec les BAC et les RTF dans les prestations de services en matière de formation en gestion de l'entreprise : *Hunger Project Ghana, Millennium Villages Project, Methodist Development and Relief Services, Presbyterian Relief Services and Development. D'autres institutions ont participé à ce projet, notamment le National Vocational and Technical Institute* qui a procédé à la certification des apprentis formés dans les différents domaines commerciaux et *l'International Center for Enterprises and Sustainable Development.*

Expériences et enseignements tirés : acquis de l'intervention

Un environnement favorable à l'implantation et à la croissance des MSE : Dès mars 2011, 66 BAC et 21 RTF ont été mis en place dans 66 municipalités ou districts à travers les 10 régions du Ghana et touché 211 604 bénéficiaires. Au niveau des districts, les



BAC et les RTF sont devenus des structures permanentes au niveau dont les services sont facilement disponibles pour les entrepreneurs des MPER. Les prestations de services comprennent la facilitation de l'accès au crédit et la formation à la gestion communautaire, la gestion d'entreprise, le marketing,

Au mois de juillet 2010, l'effectif des bénéficiaires se présente comme indiqué dans le tableau ci-après.

Les RTF ont appuyé les MSE dans la fabrication d'équipements notamment pour la transformation des produits agricoles. Ces RTF ont également fabriqué des machines agricoles et des équipements d'exploitation minière à petite échelle. A partir de mars 2011, les RTF ont procédé à la démonstration d'équipements améliorés devant 2 013 entrepreneurs dont 889 hommes et 1 124 femmes. Ces démon-

trations concernaient des équipements de transformation du manioc (râpes, presses à mono vis, séchoirs solaires), des équipements de transformation de l'huile de palme (autoclaves, presses à mono vis, presses d'huile de palme continues, décortiqueuses de noix de palme), des batteuses et égreneuses de maïs, des craqueurs de noix de karité et d'arachide. Environ 70% des 3 182 apprentis diplômés qui ont bénéficié du plan de soutien en équipements du projet ont démarré leurs propres entreprises.

Effet d'entraînement : Les nouveaux districts créés au sein des districts bénéficiaires du projet ont mis en place leurs propres BAC et financé leurs activités de prestations de services de développement des MPER. Cela concerne plus de 10 districts notamment Tano North, Amansie Central, Offinso North, Sekyere Afram Plains, Sissala West, Ellembele, Lambushie et Bosome Freho. L'Assemblée de district de Sissala West a appuyé la construction d'une structure au profit d'une RTF. Cette initiative a motivé la direction du projet à doter cette unité d'un équipement d'atelier.

Instruments nationaux pour la promotion et la croissance des MSE : Deux importants instruments de promotion et de soutien à la croissance des MSE ont été élaborés. Il s'agit du système de mise en place de sous-comités MSE des Assemblée de districts et de l'Instrument législatif 1961 visant à créer un département du commerce,

Activités	Nombre de clients formés	Pourcentage de clients ayant adopté
Transformation des produits agricoles (notamment le manioc)	534	85%
Habillement et textile (notamment la teinture batik)	1794	45%
Aquaculture	130	73%
Transformation du poisson	286	71%
Apiculture	2895	61%;
Elevage de pintades	1143	57%
Exploitation des herbages	3056	37%

de l'industrie et du tourisme au niveau des Assemblées de districts.

Ainsi, les activités de promotion des MSE ont été intégrées dans le système des Assemblées de district afin d'appuyer les programmes de travail annuels des BAC et des RTF et de faciliter le développement socioéconomique local, à travers l'intégration des ressources financières nécessaires dans les budgets annuels des 66 Assemblées de district.

Les BAC et les RTF sont devenus des points focaux sur toutes les questions liées à la promotion des MSE au sein des districts. Depuis mars 2011, ils collaborent effectivement avec 11 autres institutions d'appui notamment *CARE International, Ghana, Hunger Project Ghana, Millennium Villages Project, Methodist Development and Relief Services, Presbyterian Relief Services and Development, Sinapi Aba Trust, National Vocational and Technical Institute and International Center for Enterprises and Sustainable Development*. La collaboration avec des institutions d'appui aux MSE a créé des synergies et a permis de trouver des ressources pour la promotion et le développement des entreprises rurales dans les districts. Par exemple dans le district d'Asante Akim South, au total 622 278,33 cedis ont été levés par le BAC pour la promotion des MSE.

Dans le contexte de la transformation de l'environnement de l'entreprise dans les zones rurales, les BAC et les RTF ont appuyé l'enregistrement de 796 entreprises au niveau du 'Registrar General Departement' entre avril et septembre 2010. Cet enregistrement a permis aux MSE de formaliser leurs plans d'entreprise et d'accroître leur accès aux opportunités d'affaires et aux offres des Conseils de district et des institutions des secteurs public et privé.

Pérennité des services de développement des entreprises dans les districts

Les MSE ont plus facilement accès aux prestataires de services locaux pour satisfaire leurs besoins en formation (renforcement des capacités, gestion

de l'entreprise et marketing). Dès mars 2011, 182 prestataires de services de développement de l'entreprise ont collaboré avec les BAC et les RTF. Plus de 67% des prestataires de services ont été formés par les BAC et les RTF.

Pour bénéficier des services de ces prestataires, les clients sont tenus de payer des frais minimum d'engagement représentant 20% du coût total de la formation. Cet engagement démontre la haute considération que les clients ont de l'intervention et les a encouragés à démarrer leurs entreprises. Ces frais d'engagement ont été honorés en liquide et en nature pour garantir la flexibilité dans le paiement et un accès plus facile aux services du projet.

Au mois de mars 2011, 53 districts impliqués dans la phase II du projet ont mis en place des sous comités MSE qui ont servi de plateforme officielle pour la coordination de toutes les initiatives et activités de programmes relatives à la promotion des MSE. De plus, les opérations des BAC et des RTF ont réussi à intégrer les plans de développement et les budgets annuels de l'Assemblée de district développant ainsi l'appropriation par les Conseils de district. 11 des 13 districts de la phase I ont mis en place des sous comités MSE qui sont actuellement opérationnels. Ce sont notamment les districts de: Afigya Sekyere, Sekyere West, Ejura-Sekyedumase, Offinso, Tano, Berekum, Jaman, Wenchi et Atebubu

Dans les districts d'Asante Akim South, Fanteakwa et Sefwi Wiawso, les sous comités MSE ont formé d'autres sous-comités pour superviser les micros et petites entreprises afin d'identifier leurs préoccupations en termes de développement et les domaines auxquels l'Assemblée de district sollicite de l'assistance.

Le NBSSI et la Fondation GRATIS ont poursuivi leur appui aux opérations des BAC et des RTF. Cet appui comprend notamment le paiement des salaires du personnel recruté dans ces deux unités. Par exemple, le NBSSI paie un salaire mensuel net de 866 cedis⁵ au Directeur et 316 cedis au

chauffeur du BAC. La Fondation GRATIS, quant à elle, paie un salaire mensuel net de 110 cedis au gestionnaire et au superviseur de la RTF. Ils prennent également en charge la formation et les dépenses de fonctionnement des BAC et des RTF: le NBSSI assure les frais de formation du BAC dans le district d'Atebubu Amantin (28 029 cedis).

Initiatives des Conseils de district pour la promotion et la croissance des MSE

Les initiatives de développement prises par certains Conseils de district ont contribué à renforcer la promotion des MSE dans leurs districts. Les districts d'Amansie East, Berekum, Techiman, Sefwi Wiawso, Aowin Suaman, Asutifi et de Tano South ont mis en place de petits sites industriels (Light Industrial Sites) avec l'appui de la GTZ (Coopération allemande) pour un environnement de travail décent au profit des MSE. 5 nouveaux districts notamment Tano North, Pru, Offinso North, Sekyere Afram Plains et Tain ont mis en place des BAC et continuent à les appuyer.

Poursuite de l'investissement dans les BAC et les RTF par les Conseils de district : Les Assemblées de district ont apprécié l'impact des activités des BAC et des RTF de la phase I du projet REP dans leurs agendas de développement et ont fourni les ressources financières nécessaires. En 2008, la totalité de l'appui reçu par ces districts a atteint le montant de 249 972 cedis

Création d'emplois

53 districts participant à la phase II du projet REP ont mis en place des micros entreprises prospères qui ont créé des emplois pour les jeunes des communautés rurales. En mars 2011, les BAC et les RTF ont mis en place 25 702 micros et petites entreprises créant 52 486 emplois. Il s'agit notamment des emplois créés directement par les nouvelles entreprises et des emplois déjà existants mais consolidés par les BAC et les RTF. Ces résultats positifs en matière d'emploi ont généré des revenus pour les employeurs et les employés. Ils ont également permis des améliorations marquées des moyens de subsistance dans les zones rurales.

⁵1 cedi=0,61 dollar US

Les défis à relever

Les résultats positifs enregistrés par les BAC et les RTF dans la prise en charge des contraintes liées à la mise en place et à la consolidation des MSE ont entraîné des défis majeurs à relever. Par exemple, certains Conseils de district n'étaient pas en mesure de fournir des ressources financières internes pour appuyer les activités de développement. Ils s'appuyaient largement sur les fonds communs de l'Assemblée de district (*District Assembly Common Fund*) fournis par le gouvernement central tous les trois mois. Cependant, la libération des fonds de cette source a souvent accusé du retard, affectant ainsi le paiement à temps des fonds de contrepartie par certains Conseils de district. De plus, les sous-comités MSE formés par les Conseils de district sont en général constitués de membres élus et/ou nommés par ces Conseils. Dans la mesure où les élections aux Conseils de district sont organisées tous les quatre ans, il y a souvent des changements au niveau des membres des sous-comités MSE. Un changement au gouvernement central entraîne également des changements de dirigeants des Conseils de district. Par conséquent, les nouveaux dirigeants ont généralement besoin d'une période d'apprentissage qui retarde souvent la mise en œuvre des activités du projet.

Pour relever efficacement ces défis, le projet REP a créé un programme pour engager et sensibiliser périodiquement les 'nouveaux' dirigeants des Conseils de district sur les questions pertinentes

en matière de développement des MPER. Cette activité de sensibilisation a été complétée par des visites menées par le personnel de gestion du projet au niveau des districts. De plus, les sous-comités de district pour la promotion des MSE servent de fait 'de structure institutionnelle officielle veillant à ce que les opérations des BAC et des RTF soient entièrement intégrées dans les plans de développement à moyen terme et les plans de travail et budgets annuels (PTBA) des Conseils de district.

Implications sur le développement socioéconomique des districts

Le sous secteur des MSE constitue l'épine dorsale du développement socioéconomique des districts tiré par le secteur privé. Il joue un rôle majeur dans l'absorption des nouveaux venus dans la population active, en particulier les femmes et les jeunes des zones rurales.

La mise en œuvre de la décentralisation des BAC et des RTF par le projet REP a démontré que le renforcement des structures institutionnelles permanentes à l'échelon du district peut contribuer à promouvoir le développement et la croissance des MSE rurales ainsi que la création d'emplois.

Ce modèle de BAC et de RTF au niveau des districts pourrait être intensifié de manière à couvrir tous les districts des zones rurales, augmenter la création de nouvelles entreprises, des emplois et améliorer la qualité de vie des populations rurales vulnérables.

Les BAC et les RTF existants devraient

être renforcés afin d'améliorer la qualité des services proposés aux MSE rurales et diversifier leurs revenus, créer de nouvelles sources de croissance économique et générer d'autres opportunités d'emplois (y compris le travail indépendant) dans les zones rurales.

Le développement de partenariats avec les parties prenantes majeures des programmes de développement et des activités des projets collaborant avec les BAC et les RTF contribue à mettre en commun les ressources et à promouvoir la complémentarité pour la promotion durable des MSE et la création d'emplois au niveau des districts.

Pour finir, des opportunités doivent être créées pour les institutions d'appui aux MSE à l'échelon du district afin de s'engager dans le dialogue politique sur la promotion des MSE, de développer des solutions locales et de s'approprier les MSE dans les zones rurales

Conclusion

Cet article décrit la mise en place et le fonctionnement des BAC et des RTF au niveau des districts en tant que structures permanentes permettant de relever efficacement les défis auxquels les entrepreneurs des MSE rurales sont confrontés. Les facteurs de réussite utilisés pour définir les avantages de cette intervention sont notamment l'environnement favorable à la mise en place et à la croissance des MSE, la pérennité des services de développement des entreprises dans les districts et la création d'emplois.

En fonction de ces facteurs de réussite, on peut en conclure que « Des BAC et des RTF décentralisés contribuent à créer un environnement favorable à la mise en place et à la croissance des MSE rurales ».

Le concept des BAC et des RTF à l'échelon du district constitue une innovation du Projet REP qui mérite d'être reproduite par d'autres projets et programmes qui visent à promouvoir et à développer des MSE rurales.



BOUBACAR KEITA, BOULANGER TRADITIONNEL

Un exemple de promotion économique et sociale

Ahmed Hady Seydi, ameth_hady@hotmail.com

Hawa Sow Bousso, hawasow.bousso@promer-sn.org

La boulangerie traditionnelle constitue un moyen de promotion économique et sociale en milieu rural. Le cas de Boubacar Keita en est une illustration parfaite. De 2000 à 2011, le chiffre d'affaire mensuel de sa boulangerie est passé de 300 000 à 2 400 000 francs CFA. Avec l'appui du PROMER, il a créé une micro et petite entreprise rurale leader et développé une réelle expertise de formateur endogène.



Le four amélioré de Boubacar

La boulangerie traditionnelle connaît un développement considérable dans les zones rurales sénégalaises. Après avoir pris la pleine mesure de la situation, le PROMER a mis en œuvre des appuis appropriés visant le renforcement des capacités des populations cibles dans ses zones d'intervention. L'impact, très tôt ressenti, s'est traduit par l'émergence et

la consolidation de micro-entrepreneurs boulangers qui, ayant largement amélioré leurs conditions d'existence, arrivent à vivre correctement de leurs activités.

C'est le cas de Boubacar Keita. Installé à Mbourkou, un village à 15 km à l'ouest de Tambacounda, région est du Sénégal, ce micro-entrepreneur de la communauté rurale de Ndogo Boubacar, zone

d'intervention n° 2 du PROMER, est issu du portefeuille des micros-entrepreneurs de la première phase du projet.

En 2000, face au chômage qui frappe les jeunes de son village, Boubacar, alors âgé de 26 ans, décide d'abandonner le commerce de marchandises frauduleuses, une activité qui lui causait beaucoup de tracas. Il se lance dans la bou-

langerie traditionnelle avec l'objectif de satisfaire la demande croissante en pain traditionnel – dit « tapa-lapa » – du village et des populations rurales voisines.

Sa rencontre avec le PROMER en 2000 a constitué un tournant décisif dans la mise en œuvre de son entreprise. Le PROMER, dont l'objectif majeur est de lutter contre la pauvreté, ambitionne de favoriser la création de richesses et d'emplois correctement rémunérés, en appuyant entre autres la filière boulangerie traditionnelle. Il s'agit ainsi de contribuer à la valorisation de la production agricole à travers l'incorporation des céréales locales dans la fabrication du pain.

Boubacar, boulanger très entreprenant, a su profiter des opportunités offertes par le PROMER. L'évolution de son activité est décrite ci-dessous, mettant en exergue le renforcement de capacités dont il a bénéficié. Les raisons de sa réussite sont ensuite analysées ainsi que les perspectives qu'ouvre son activité. L'accent est mis sur les aspects liés à l'augmentation de sa production et de ses revenus, mais aussi sur l'amélioration de son cadre de vie et la réalisation de son développement personnel.

Le succès, fruit d'une synergie

Le PROMER met en œuvre un programme de renforcement des capacités qui s'articule autour d'appuis non financiers et d'appuis financiers. Pour les appuis non financiers, il identifie et recrute, dans le cadre du faire faire, des prestataires de services qui assurent les appuis préalables, élaborent des plans d'affaire et assurent le suivi accompagnement des activités. Ces prestataires non financiers ont pris le relais des conseillers en entreprises de la première phase du projet (initialement désignés sous le nom d'animateurs économiques polyvalents). Pour les appuis financiers, le PROMER collabore avec des systèmes financiers décentralisés partenaires, qui permettent aux bénéficiaires d'ouvrir des comptes, de mobiliser de l'épargne et d'accéder aux financements. Les acteurs des appuis non financiers et des appuis financiers constituent les partenaires techniques et financiers du PROMER.

Dans l'appui à Boubacar, les services déconcentrés et techniques de l'Etat ont joué un rôle primordial. Ainsi, l'Institut de technologie alimentaire (ITA) a assuré la formation en technique de panifica-

tion avec incorporation de céréales locales, et en hygiène et qualité. Il a mis à la disposition du bénéficiaire une farine spécifique à la boulangerie traditionnelle. Le CERER a construit le four amélioré, tandis que le Service des eaux et forêts s'est occupé de la protection de l'environnement.

La réussite de l'activité de Boubacar est le fruit d'une synergie entre le PROMER, ses partenaires techniques et financiers et les services déconcentrés de l'Etat.

Dès le début, le PROMER a entrepris une campagne d'information et de sensibilisation qui lui a permis de toucher les porteurs d'initiatives et les entrepreneurs qui aspiraient aux appuis prévus. Prestataires de services, émissions de radio, ciblage direct, etc., ont été utilisés à cet effet. L'accent est particulièrement mis sur les modalités d'accès aux appuis du projet. La réaction des populations cibles a été massive, car elles entrevoient, à travers l'entrepreneuriat, une porte pour sortir de la pauvreté. Ce fut le déclic pour le jeune Boubacar Keita. L'avis favorable accordé à sa requête d'appui va sceller un long partenariat – de 2000 à nos jours – entre le PROMER et lui. Celui-ci l'a aidé, avec ses prestataires de services non financiers, à concevoir son activité de manière plus claire, avec des objectifs de développement et des éléments d'appréciation fondés sur une étude de marché réaliste.

Le plan d'affaires, qui sert de tableau de bord à Boubacar et au projet, a facilité l'identification des besoins et la réalisation des appuis sous forme de formation à la gestion comptable, de formation en référence des modules GERME (Gérer Mieux son Entreprise), de formation technique et de visites d'échange. Les connaissances engrangées ont profondément façonné l'activité de Boubacar et son ancrage dans une logique de développement et de rentabilité. Elles lui ont ouvert, en outre, de nouvelles perspectives. Des formations techniques en pâtisserie (2001), en hygiène et qualité (2002), en techniques de panification et en incorporation des céréales locales dans la fabrication du pain (2004 et 2008) l'ont poussé naturellement vers une augmentation et une diversification de sa production. De 80 baguettes de pain par jour en 2000, Boubacar en produit 800, en 2011. Sans compter la pâtisserie.

Cinq dossiers de financement

L'existence d'un marché local et l'engouement des populations en périphérie des zones urbaines pour le pain traditionnel (que les boulangeries modernes ne parvenaient pas à satisfaire) ont vite guidé Boubacar. Fortement imprégné de la culture entrepreneuriale, il entama son activité avec des installations sommaires.

Au-delà de la productivité et de l'amélioration de la qualité du pain, l'aménagement d'un nouveau four a permis une économie substantielle du bois de chauffe. En effet, une diminution de près de 25% de ce matériau est notée. Cet aménagement a été possible grâce à un accès facilité aux services financiers avec une mise en relation du boulanger avec des institutions financières, les systèmes financiers décentralisés qui ont installés des guichets locaux. Par ailleurs, l'installation du four est une mise en pratique de la politique de préservation de l'environnement prônée par les bailleurs (gouvernement et Fond international de Développement Agricole/FIDA).

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), l'Alliance par le Crédit et l'Épargne pour la Production (ACEP) et l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de Crédit (UIMCEC) ont été tour à tour, les domiciles financiers de Boubacar depuis la première phase du projet. Les comptes ouverts successivement dans ces institutions lui ont permis d'accéder de manière quasi permanente aux financements. De 2000 à 2009, cinq dossiers de financement ont été traités pour un montant total de 2.500.0000 francs CFA. Au-delà des équipements, ces prêts ont permis à Boubacar de faire face à ses besoins en fonds de roulement. Depuis 2010, la boulangerie de Boubacar fonctionne sur fonds propres et tout, sauf la construction du bâtiment, a été financé sur ses économies pour un montant de 600.000 francs CFA.

La mise en œuvre de cette initiative a impliqué les conseillers en entreprises (première phase du PROMER) et les prestataires de service (deuxième phase du PROMER) pour l'information, la sensibilisation, le diagnostic, le renforcement de capacités et le suivi/ accompagnement. Ont aussi été impliqués l'équipe du projet (pour les appuis financiers et non financiers, la supervision, le contrôle de qualité), les autorités locales et administratives (pour l'appui à l'initiative), les systèmes financiers



Les produits de Boubacar : la micro pâtisserie

décentralisés (pour faciliter l'accès au financement), les services techniques de l'Etat - le service régional du commerce - (pour assurer le suivi et l'encadrement), les organisations professionnelles (pour la défense des intérêts de la filière, l'accès au crédit et la pérennité de l'activité), l'Institut technique alimentaire (pour la mise en place d'une farine boulangère), le CERER pour la construction des fours, les Grands Moulins (pour la mise en place d'une centrale d'achat et l'accès aux matières premières).

« Boubacar a inspiré un esprit de travailleur aux enfants »

La régularité de sa production, l'approvisionnement correct du marché et la satisfaction de sa clientèle ont valu à Boubacar une reconnaissance de ses pairs et une notoriété au niveau de la population locale. Les gens voient en lui l'exemple de la réussite professionnelle et sociale et lui confient l'apprentissage de leurs enfants. Grâce à sa réussite, le métier de boulanger a gagné en respectabilité. La garantie des revenus réguliers en a fait un créneau porteur aux yeux des villageois.

Le rôle joué par Boubacar dans la lutte contre le chômage des jeunes de la localité est donc indéniable. Depuis la mise en place de sa boulangerie, une vingtaine de jeunes ont appris le métier grâce à lui et, leur apprentissage terminé, se sont mis à leur compte. Une fois installés, ils ont accueilli d'autres jeunes qui suivront un cursus similaire. En plus de la vingtaine d'emplois directs, près

de 84 emplois indirects ont été créés dans la communauté rurale. Le témoignage du chef de village est tout à fait éloquent : « Boubacar a inculqué un esprit de travailleur à nos enfants. Ces derniers ne s'adonnent plus à la fraude et ne sont plus oisifs. En ce moment, beaucoup d'entre eux parviennent à subvenir à leurs besoins et c'est une chose merveilleuse. »

L'apprentissage des jeunes à la boulangerie traditionnelle, les différentes formations et l'expérience accumulée tout le long de ces années ont développé chez Boubacar des capacités techniques indéniables. Naturellement porté vers la formation des jeunes, Boubacar profite de la nouvelle vision du PROMER d'encourager l'émergence des formateurs endogènes pour se positionner.

Ainsi, depuis 2009, il soumissionne et gagne des marchés du PROMER et d'autres projets. A ce titre, il exécute trois sessions de formation pour le compte du PROMER et deux pour le compte de l'ONG Groupe d'Action pour un Développement Endogène Global. Ces sessions lui ont rapporté près de 5 millions de francs CFA.

L'augmentation de ses revenus et le changement de mentalité ont eu un impact positif sur sa vie sociale. Sa famille et lui accèdent davantage aux soins de santé, ses enfants fréquentent l'école à Tambacounda et l'alimentation familiale, basée sur la consommation des produits de céréales locales tirés des récoltes, est de plus en plus variée. Mais la

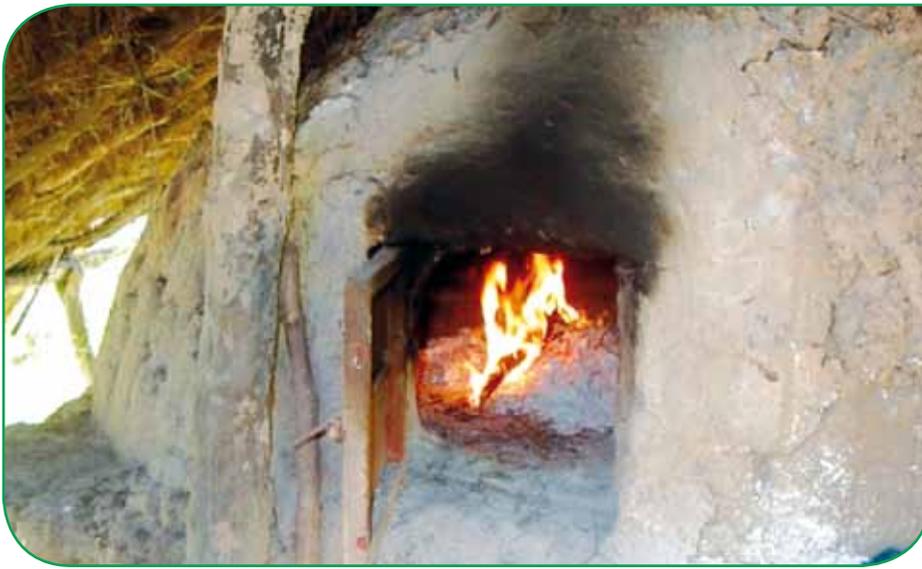
chose la plus visible est la construction de son appartement et la protection de son four dans un local. Les deux bâtiments sont construits en dur.

Boulangerie traditionnelle améliorée

Conscient des difficultés rencontrées dans le secteur de la boulangerie traditionnelle, Boubacar a très tôt compris l'intérêt de l'association pour mutualiser les efforts. Alphabétisé en pulaar, il s'imprègne des mouvements de masse et comprend alors que la corporation des boulangers a besoin de s'organiser pour participer au dialogue autour des politiques pour une prise en compte de leurs intérêts par l'Etat. En effet, la législation restrictive en matière de production et de vente du pain traditionnel constitue une réelle contrainte, car limitant leur rayon de vente. Il leur est interdit de vendre du pain traditionnel dans les milieux urbains.

Boubacar est à l'origine de la création, en décembre 2004, du GIE des boulangers. Celui-ci a évolué en une organisation professionnelle dont il est le président en 2007. Elle est partenaire du PROMER qui lui a apporté des appuis institutionnels et un appui conseil, notamment pour un accès durable au financement. L'organisation a permis de régler les problèmes liés à l'approvisionnement, à la formation des jeunes boulangers, à la facilitation de l'accès au crédit par la mise en place du Groupe de caution solidaire, mais aussi et surtout à la défense de la corporation pour un meilleur positionnement et une reconnaissance totale. C'est dans ce sens que s'inscrit la tenue du Techno forum les 4 et 5 juin 2010 à Kaolack, au centre du Sénégal, sur la boulangerie traditionnelle. Cette manifestation a été initiée par le PROMER, de concert avec l'Organisation professionnelle des boulangers de Tambacounda et d'autres partenaires. Il s'agissait de positionner une boulangerie traditionnelle améliorée, de faire son plaidoyer, d'échanger sur les différents processus de fabrication de pain et les technologies de fours et de capitaliser sur l'expérience du projet.

Engagés dans la lutte pour la reconnaissance et l'émergence de la boulangerie rurale, Boubacar et ses pairs participent diverses initiatives qui touchent au vécu



Le premier four de Boubacar avant les aménagements

des ruraux. On peut citer, entre autres, la caravane des initiatives, le forum des boulangers ruraux et le techno forum sur la boulangerie traditionnelle. Boubacar a également contribué à l'information et à la sensibilisation des jeunes sur l'intérêt de la filière (émissions radio, réunion villageoise, caravane, formations, fora), à la sécurisation de l'activité par la protection de l'environnement et à l'introduction de fours améliorés. Il a aidé à faire prendre conscience de l'importance de l'hygiène, de la qualité et de la formalisation.

Un moyen de promotion sociale

Au total, de nombreux résultats ont été enregistrés, parmi lesquels l'acquisition d'un four amélioré, de tables de pétrissage, d'équipements pour la production du pain (pelles, bassines, pétrin, pots, bassines en plastique, moules pour cakes, 2 tables carrelées pour la préparation du pain, des bidon de 30 l et de 20 l). Il faut aussi mentionner l'achat de trois bicyclettes et d'une motocyclette, la formation de plus de 20 apprentis qui se sont par la suite installés à leur propre compte, la production de pain « tapa lapa », de pâtisserie, de pain riche aux céréales. Par ailleurs, deux terrains ont été achetés à Tambacounda, dont l'un est en chantier ; des bovins ont été achetés pour l'élevage et des comptes bancaires ouverts au CMS, à l'ACEP et à l'UIMCEC.

Aujourd'hui, sûr de lui et de la formation qu'il a reçue, Boubacar ambitionne de s'attaquer au marché de la ville de Tambacounda. Sa boulangerie est devenue une micro-entreprise de référence et

Boubacar est devenu, grâce à l'appui du PROMER, maître formateur en boulangerie traditionnelle dans la zone d'intervention du projet. Il gagne beaucoup de marchés et vise, à présent, les marchés de Bouroukhou et des villages environnants de Tambacounda. En 2011, il a bénéficié d'une opération pilote de four à gaz pour renforcer son activité et assurer sa fonction de plate-forme de service pour les nouvelles créations dans le secteur.

Selon Boubacar, « l'association est un pilier très important pour la défense des intérêts de toute corporation pour la reconnaissance et le positionnement ». Il affirme avoir appris que la gestion financière et la gestion de l'approvisionnement sont « les deux grandes portes d'entrée » pour entreprendre dans son métier ; viennent, ensuite, les techniques d'utilisation des intrants (farine, bois, sucre...) et de fabrication d'un four amélioré. Enfin, il a appris, grâce aux formations (gestion comptable, alphabétisation, marketing, germe, Pacte etc.), aux voyages d'échanges au Maroc et aux visites d'échanges dans la zone d'intervention du projet, l'importance de la qualité et de l'hygiène.

La réussite d'une telle entreprise a mobilisé quelque 2,5 millions de francs CFA, entre les acquisitions d'équipements, l'aménagement du four, l'approvisionnement en matières premières, etc. Parmi les difficultés rencontrées, il faut citer, au premier chef, les contraintes relatives à la réglementation commerciale, notamment celles interdisant la vente du pain traditionnel en milieu urbain. L'alphabétisme des populations rurales a aussi

été un écueil non négligeable. Mais l'expérience, riche d'enseignements, a démontré que la boulangerie traditionnelle est un moyen de promotion économique et sociale en milieu rural. Son développement nécessite toutefois un renforcement des capacités et la professionnalisation du secteur, par l'acquisition d'équipements adéquats et le renforcement des compétences techniques, préalables aux exigences de qualité et d'hygiène.

En dépit de ces acquis, les défis auxquels doit faire face la boulangerie traditionnelle demeurent entiers. Il faut introduire des technologies appropriées pour diminuer la consommation de bois de chauffe, seul moyen de faire face aux restrictions de la législation par rapport à la gestion de l'environnement et d'accéder aux marchés urbains. Il faut aussi organiser les acteurs de la filière pour peser dans le dialogue politique. C'est le moyen d'accéder à certaines instances de décisions pour s'informer, de se faire connaître et de constituer un groupe pouvant défendre ses intérêts.

Boubacar compte sur l'appui du PROMER pour élargir sa base de travail, acquérir d'autres moyens de déplacements pour couvrir la demande. Il a besoin de cet appui pour installer des fours secondaires dans quatre villages environnants, promouvoir l'économie d'énergie et la protection de l'environnement par la mise en place des fours solaires et à gaz, obtenir l'autorisation de vente des produits ruraux, comme le pain, en ville. Il demeure cependant convaincu qu'avec la connaissance qu'il a acquise pour entreprendre et réussir, il « peut puiser dans ses réserves propres et avancer seul, même sans appui extérieur ».

SOURCES

FIDA, PROMER I, « Rapport de pré-évaluation, volume II : documents de travail ». Rapport n° 1769-SN. Avril 2005.

FIDA, PROMER I, « Rapport d'évaluation d'intermédiaire », décembre 2004.- Rapport n° 1565-SN

PROMER I, « Rapport d'Achèvement final du PROMER I ». Mai 2005, 65 p.

PROMER I.- Rapport diagnostic de Boubacar KEITA – 2000.-

PROMER I, « Banque d'images du PROMER I et II ».

RESSOURCES

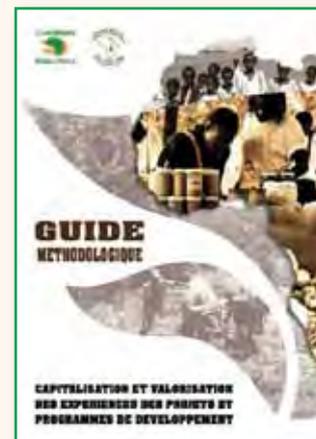
Guide méthodologique – Capitalisation des Expériences des Projets et Programmes de Développement, 84 pages, 2010

Ce guide est destiné de façon prioritaire aux agents des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Les unités de gestion des projets et leurs partenaires trouveront dans ce document, une approche qui les aidera à mettre en œuvre un processus interne de réflexion, de partage des expériences et des savoirs. Il s'adresse également aux équipes de terrain des projets dont le rôle dans la remontée de l'information vers les unités de gestion est primordial pour le suivi-évaluation des indicateurs du projet.

Il s'inscrit en droite ligne de la stratégie du réseau FIDAfrique de proposer, pour les programmes de développement et leurs partenaires, une approche susceptible de les aider à développer

leurs propres plans de capitalisation et d'échanges. Certes, il s'inspire des pratiques déjà testées dans d'autres projets du même type appuyés par le FIDA en Amérique latine et en Asie. Seulement, il essaie de garder une certaine spécificité par rapport à des habitudes et pratiques de partage typiquement culturelles ou dues à la pauvreté (oralité, analphabétisme), et aussi au niveau inégal d'accès à un certain environnement de communication.

Enfin, il s'adresse à tous les projets et programmes qui partagent la vision selon laquelle le développement durable n'est pas un ensemble d'actes isolés, mais un processus de transformation qui se réalise parce que différents acteurs (agents, partenaires, opérateurs, bénéficiaires, prestataires...) interviennent à des moments et à des échelles différentes, et selon des modalités diverses. Cela signifie que les connaissances sont sans valeur lorsqu'elles ne sont pas partagées;



seul l'apprentissage des expériences réussies ou non est porteur de savoir.

Cet ouvrage est disponible en version française et en version anglaise à la Frao (FRAO- WARF – Tél. (221) 33 865 00 60 - (221) 77 644 52 22 - Fax (221) 33 860 66 89 – Email : secretary@frao.info Dakar - Sénégal) ou en ligne

<http://www.fidafrique.net/article2379.html>

Forum Régional du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre

Le 6^e Forum Régional du FIDA (anciennement dénommé «Atelier sur l'exécution des projets») aura lieu du 14 au 17 novembre 2011, à l'hôtel Laico de Libreville (Gabon). Ce forum est organisé et financé conjointement avec le Ministère de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et du développement rural de la République gabonaise.

Le thème central du forum est le suivant : «Rendre les petites exploitations d'Afrique de l'Ouest et du Centre plus productives et plus rentables». Ce thème illustre bien l'approche dynamique du développement rural qui est adoptée, et rend compte de la diversité des contextes et des problèmes qui seront abordés dans le cadre du forum : des difficultés rencontrées par les communautés pour répondre à leurs besoins de base en matière de sécurité alimentaire, au soutien apporté aux communautés rurales pour qu'elles tirent davantage profit des débouchés offerts.

<http://www.fidafrique.net/rubrique795.html>

Lire plus ...

Le REP a réussi à changer le mode de transformation du gari...
<http://www.fidafrique.net/article2781.html>

Les femmes peuvent y arriver si elles sont bien soutenues...
<http://www.fidafrique.net/article2783.html>

Enoch, un paysan qui a diversifié son entreprise agricole
<http://www.fidafrique.net/article2782.html>

Capitalisation d'expériences et innovations institutionnelles en Afrique de l'Ouest
<http://www.fidafrique.net/article2756.html>

La FAO met en ligne un calendrier des cultures
<http://www.fidafrique.net/article2750.html>

L'Evaluation Finale du PRCG 1 recommande une nouvelle phase
<http://www.fidafrique.net/article2799.html>

Rapport d'Evaluation Finale du PRCG 1
<http://www.fidafrique.net/article2801.html>

Comprendre et utiliser les informations sur le marché
<http://www.fidafrique.net/article842.html>

Sénégal : Saloum Métal forge un avenir d'acier pour les jeunes de la région de Sokone
<http://www.fidafrique.net/article2827.html>

Une ferme-école opérationnelle au Bénin : un outil pour mobiliser les jeunes et réduire la pauvreté rurale
<http://www.fidafrique.net/article2828.html>

Culture maraîchère à Avlékété : une réponse à l'insécurité alimentaire
<http://www.fidafrique.net/article2822.html>

Lutte contre la petite délinquance : les jeunes en difficulté apprennent le maraîchage de saison sèche
<http://www.fidafrique.net/article2825.html>

Le Centre d'Appui à l'Agriculture engage les jeunes à Aguié
<http://www.fidafrique.net/article2826.html>

Micro-élevage : Les aulacodes améliorent les moyens de subsistance
<http://www.fidafrique.net/article2823.html>

Semer les expériences : Comité de Pilotage de la Facilité Alimentaire de l'UE
<http://www.fidafrique.net/article2957.html>

6^e Forum Régional du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre
<http://www.fidafrique.net/rubrique795.html>

Vidéo - La FIARA vitrine des innovations paysannes (film de 13 mn)
<http://www.fidafrique.net/article1854.html>



Visitez www.fidafrique.net

ridique.net/

d For All Think Vitami...load For All Full Softwar...load For All HTML 5 LA FORCE DE...S on Vimeo Enfocus - PitStop Comm









English
FIDAfrique - IFADAFRICA
Actualités
Projets nationaux
Programmes régionaux
Leçons & innovations
Sources d'information
Forum Régional FIDA

FIDAfrique-IFADAFRICA est un réseau de promotion du partage des savoirs pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne.

Il est initié par le FIDA pour accroître l'impact des actions en milieu rural par l'amélioration des processus d'apprentissage et de la pertinence des politiques publiques.

Actualités



Manioc : Dissémination des boutures et introduction des techniques dans les parcelles paysannes

Ce rapport évalue la contribution des Champ Ecole des Producteurs et des champs de multiplication à l'intensification de la production du manioc au Cameroun.

Promiso 2 Bénin offre 3 séchoirs aux transformatrices de sorgho

Le séchage de sorgho germé en temps pluvieux donne du fil à retordre aux transformatrices de sorgho au Bénin.

Bénin - Formation de 160 transformatrices de sorgho aux techniques de séchage amélioré

Du 16 au 18 Septembre 2011, PROMISO-2 a rassemblé les transformatrices pour leur apprendre le processus de séchage amélioré du malt de sorgho à l'aide des séchoirs mis à leurs dispositions.

Atelier sur la mise en oeuvre et la gestion financière du PNAafa

Un atelier de formation sur la mise en oeuvre et

Photothèque



Vidéotheque



Agenda

- 9 nov. 2011 **Conférence sur les Approches novatrices de gestion des savoirs agricoles**
- 14 nov. 2011 **6è Forum Régional du FIDA en AOC**
- 28 fev. 2012 **Conférence Internationale sur le Communication Mobile pour le Développement**
- 29 juin 2012 **Conférence sur le financement de l'agriculture en Afrique**

Contribuer

- Proposer une information
- Blog FIDAfrique
- Devenir Membre

Devenir fan

- Facebook
- Twitter
- Picasa Photos
- Blip Videos
- Youtube Videos

<http://www.facebook.com/fidafrique>

<http://twitter.com/fidafrique>

<http://fidafrique.blogspot.com>

<http://www.youtube.com/fidafrique>