



MINISTERE DE L'AGRICULTURE

la promotion des micro et
petites entreprises rurales :
un moyen efficace pour lutter contre
la pauvreté en milieu rural

Livret de
CAPITALISATION
(PROMER II)



PARTENAIRES



Fonds International
de Développement
Agricole (FIDA)



Banque Ouest
Africaine Développement
(BOAD)

SOMMAIRE

- | | |
|--|----|
| 1. sigles et acronymes | 5 |
| 2. Préface | 7 |
| 3. Présentation du Projet de Promotion de l'entreprenariat rural | 8 |
| 4. Quand le partage des risques garantit l'accès durable des MPER au crédit | 10 |
| 5. Boutique des Mer : Des ratés dans la mise en œuvre d'une innovation | 15 |
| 6. Renforcement des capacités : Un levier de développement des entreprises rurales | 20 |
| 7. Service de développement des entreprises : les performances des MER | 25 |
| 8. Saloum Métal : un outil efficace d'insertion et d'implication des jeunes dans le développement agricole de Sokone/Sénégal | 32 |
| 9. Les entreprises rurales aux foires commerciales ! Pour mieux rapprocher l'offre rurale de la demande urbaine. | 34 |
| 10. Itinéraire de Boubacar KEITA, boulanger traditionnel à Mbouroukou un exemple de promotion économique et sociale | 40 |
| 11. Ressources Diverses | 46 |

REMERCIEMENTS

Nous remercions Monsieur Zoumana BAMBÀ, Responsable de la gestion des savoirs et des dons du FIDA.

Monsieur Abdou FALL, coordonnateur de Fidafrrique et Monsieur Foly AKOUSSAN assistant de Fidafrrique pour l'appui technique et financier, la participation aux rencontres de partages de connaissances et de production de documents de capitalisation mais aussi et surtout pour l'institutionnalisation de la capitalisation au sein du PROMER II.

Nos remerciements vont également à Monsieur Thiendou, expert en communication et gestion des savoirs, coach de l'équipe du PROMER dans les activités de capitalisation

Coordination :

Hawa Sow BOUSSO, Responsable du centre de Documentation, d'Information et de Démonstration (CIDD) ; Point Focal gestion des Savoirs du PROMER II

Comité de Rédaction:

Hyacinthe Modou MBENGUE, Hawa Sow BOUSSO, Moustapha CISSE, Ameth Hady SEYDI, Hamat LY, Fatoumata SANE, Mamadou NDOUR, Ousseynou NDIAYE, Ibrahima Sory DIALLO, Hawa DIARRA

Conception graphique &

Polykrome (221) 33 889 55 55

Photo de couverture :

Hawa Sow BOUSSO la source

Copyright PROMER 2011
CONTACT
PROMER II

BP 158 Tambacounda • Quartier Liberté

Tél. (221) 33 939 81 30 • Fax (221) 33 981 12 32

Email : promer.dp@promer-sn.org

Site web : www.promer-sn.org • www.promer-sn

ACEP :	_____	Alliance pour le Crédit et l'Épargne pour la Production
AGR :	_____	Activités Génératrices de Revenus
ANEJ :	_____	Association Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
APDA :	_____	Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat
ASACASE :	_____	Association Sénégalaise pour la Création des Activités Socio Economiques
BIT :	_____	Bureau International du Travail
BMER :	_____	Boutiques des Micro entrepreneurs Ruraux
BOAD :	_____	Banque Ouest Africaine de Développement
CAC :	_____	Convention d'Appui Commercial
CIDD :	_____	Centre d'Information de Documentation et de Démonstration
CMS :	_____	Crédit Mutuel du Sénégal
CPS :	_____	Crédit Populaire Sénégalais
CREE :	_____	Créer son Entreprise
DA :	_____	Direction de l'Artisanat
DEF :	_____	Direction de l'Entreprenariat Féminin
DPME :	_____	Direction de la petite et Moyenne Entreprise
FAT :	_____	Fonds d'Appui Commercial
FIARA :	_____	Foire Internationale de l'Agriculture et des Ressources animales
FIDA :	_____	Fonds International de Développement Agricole
FRA :	_____	Autorisation de Fabriquer les produits agro alimentaires
ITA :	_____	Institut de Technologie Alimentaire
GERME :	_____	Gérer Mieux son Entreprise
GIE :	_____	Groupement d'Intérêt Economique
MEC :	_____	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
MER :	_____	Micro Entreprise Rurale
MPER :	_____	Micro et Petite Entreprise Rurale
OP :	_____	Organisation Professionnelle
OPE :	_____	Organisation Professionnelle d'Entrepreneurs
PACTE :	_____	Partenariat Pour des Actions Concertées par des Transferts et des Echanges
PAMER :	_____	Projet d'Appui des Micro Entreprises Rurales
PIE :	_____	Porteurs d'Initiatives Economiques
PER :	_____	Petites Entreprises Rurales
PROMER I :	_____	Projet de Promotion des micro Entreprises Rurale – Phase I
PROMER II :	_____	Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural – Phase II
PSNF :	_____	Prestataires de Services Non Financiers
PTBA :	_____	Programme de Travail et de Budget Annuel
SAFIR :	_____	Service d'Appui à la Finance Rurale
SDE :	_____	Services de Développement des Entreprises
SFD :	_____	Services financiers Décentralisés
TREE :	_____	Trouver Son Idée d'Entreprise
UIMCEC :	_____	Union des Institutions mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit
UMEC :	_____	Union des Mutuelles d'Epargne et de crédit
UNCCIA :	_____	Union Nationale des Chambres de Commerce, d'Industria et d'Agriculture
UNCM :	_____	Union Nationale des Chambres de Métiers
URMECS :	_____	Union Rurale des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Sénégal
URMFENU :	_____	Unité Régionale de Micro finance du Fonds d'Equipements des Nation Unies
ZAEP :	_____	Zone d'Animation Economique Polyvalent

La documentation, le partage et la diffusion des enseignements et bonnes pratiques issus de la mise en œuvre des projets constituent d'importants atouts pour en assurer la visibilité et faciliter leur mise à l'échelle. Jusqu'à une période récente, cependant, la supervision, la revue périodique et le suivi-évaluation des projets avaient plutôt tendance à mettre l'accent sur les progrès et les contraintes liés à leur réalisation. Leurs principales leçons n'ont pas été suffisamment partagées avec les différents acteurs, ce qui est pourtant essentiel pour le passage à l'échelle. En effet, les savoirs et les savoir-faire générés gagneraient à être mieux gérés. Présentés sous différentes formes, ils peuvent plus aisément être utilisés par d'autres domaines et groupes d'acteurs.

Conscient de ce fait, le FIDA a initié une stratégie de « gestion des savoirs » qui s'est traduite, entre autres, par différentes rencontres et ateliers, organisés par Fidafric, qui ont permis aux projets de se familiariser avec les différentes techniques de capitalisation et de partage des connaissances.

Pionnier dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat rural au Sénégal, le PROMER a décidé d'institutionnaliser la capitalisation dans l'exécution du projet par : la désignation d'un point focal « Gestion des Savoirs », l'instauration d'un système d'alerte des bonnes pratiques à partager et la documentation à travers des encadrés de « success stories » dans le système de reporting du projet.

Plusieurs ateliers de capitalisation ont été organisés sur différents thèmes liés à la promotion de l'entrepreneuriat rural au Sénégal. Il

est de la plus haute importance de partager les produits issus de ces ateliers avec le plus grand nombre d'acteurs afin de faciliter la diffusion des savoirs et des savoir-faire sur l'entrepreneuriat rural et favoriser ainsi sa diffusion au Sénégal et dans la sous région. Ainsi donc le PROMER a décidé d'éditer ces produits de capitalisation en livrets illustrés.

Ce premier livret va développer sept (07) thèmes qui vont du renforcement des capacités pour le développement de micros et petites entreprises rurales à la mise en place d'un réseau de prestataires de services non financiers au service des MPER à la fin du projet en passant par l'accès au crédit et aux marchés.

Il retrace le vécu du PROMER et de ses partenaires en traitant des cas de succès et d'échec dans la promotion de l'entrepreneuriat rural : forces, faiblesses, difficultés et contraintes rencontrées, leçons et enseignements tirés.

L'objectif premier du livret est de produire de la connaissance afin d'améliorer les pratiques et les théories de développement, tirer les leçons pour améliorer la conduite des activités ou la conception de nouveaux projets, inspirer d'autres acteurs de développement et de nouvelles politiques publiques, conforter les partenaires et faciliter la mobilisation de ressources.

C'est donc pour nous un réel plaisir, après le chemin parcouru et les résultats obtenus, de partager avec tous nos partenaires au développement les leçons apprises et les enseignements tirés de la promotion de la micro et petite entreprise rurale au Sénégal.

8 PRESENTATION DU PROMER II

Le Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural - Phase 2 (PROMER II) est un projet de lutte contre la pauvreté, financé par le FIDA pour un coût total de FCFA 9,478 milliards FIDA (67%) – BOAD (15%) - Bénéficiaires (7%) - Etat (11%) pour une durée de 7 ans (2006-2013).

Il couvre 07 Régions : Tambacounda, Kolda, Kaolack, Fatick, Thiès, Kédougou, Kaffrine.

L'objectif global du PROMER est de Lutter contre la pauvreté en milieu rural par la création et/ou la consolidation de micros et petites entreprises générant des emplois pérennes et entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'équité hommes - femmes.

Il a comme objectifs spécifiques : la consolidation de micros et petites entreprises rémunératrices et créatrices d'emplois durables ; la structuration ou professionnalisation du secteur de l'entrepreneuriat rural ; l'amélioration de l'environnement politique ; législatif et institutionnel.

Stratégie

La stratégie du PROMER consiste en une concentration géographique et sectorielle – flexibilité – partenariat – renforcement des prestataires de services non financiers – identification et pénétration de marchés- renforcement des organisations professionnelles – dialogue des politiques – empowerment des femmes et des jeunes – Désengagement progressif – partenariat avec des institutions spécialisées

Bénéficiaires

- Les ruraux porteurs d'initiatives économiques en production de biens ou services ;
- Les petites et micro-entreprises rurales en activité ;
- Les entreprises moyennes périurbaines ayant une très forte influence sur le milieu rural
- Interlocuteurs privilégiés : Groupes vulnérables (Femmes et associations de femmes rurales, Jeunes ruraux déscolarisés, sous-employés ou au chômage, Pauvres ruraux sans accès à la terre ou aux autres facteurs de production.

Résultats physiques obtenus de Avril 2006 au Septembre 2011

- **Nouveau portefeuille de MPER:** 1250, dont 788 du portefeuille actives
 - Taux de 94 % par rapport à l'objectif du projet de 1.330 MPER
- **Dispositif de PSNF :** 81 PSNF appuyés dont 52 opérationnels. Les renforcements de capacités ont concerné les domaines suivants: GERME rural, GERME classique, PACTE, suivi-évaluation, Techniques de diagnostics
 - Taux de 101 % par rapport à l'objectif du projet de 80 PSNF
- **Alphabétisation :** 458 auditeurs
 - Taux de 153 % par rapport à l'objectif du projet de 300 auditeurs
- **Financement MPER et cibles autres projets FIDA :** 587 dossiers financés pour un montant de 392 472 172 FCFA
 - Taux 39,2% par rapport à l'objectif global de 1 000.000.000 FCFA
 - Taux 59% par rapport à l'objectif global de 990 dossiers
- **Distribution de 95 kits de démarrage et 30 opérations pilotes**
- **Emplois créés/consolidés :** 3750 emplois créés/consolidés
 - Taux de 98% par rapport à l'objectif du projet de 3800 emplois
- **Appuis à 38 OP dont 21 locales, 11 régionales et 6 nationales**
- **Appui institutionnel d'un montant de 64 700 000 F CFA à ces 38 OP**
- **Animation de 38 cadres de concertation dont 30 filières et 8 inter filières**
- **Production et diffusion de 13 documents de capitalisation**

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

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 CAURIEMF, 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'implication du PROMER, s'appuie sur une vision commune où, grâce à un partage concerté des risques financiers, chaque partie milite pour un accès sécurisé et durable au financement. A la base de cette démarche, 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 que chaque partie assume dans une perspective de sécurisation des prêts.

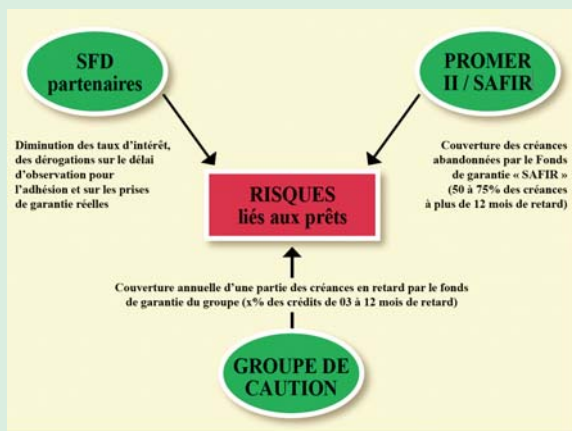
Il y a ici de réelles innovations qu'illustrent, d'une part, les termes de la participation de chacune des trois parties au risque global et, d'autre part, la responsabilité individuelle des MPER à la sécurisation des prêts. Les notions de « caution solidaire » et de « partage des risques », telles que circonscrites 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. L'objectif est de faciliter l'accès durable des entrepreneurs ruraux à des services financiers adaptés et de garantir la sécurité du portefeuille de prêts constitué.

En quoi consiste cette stratégie du 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, autour d'un partenariat, dans les conventions mises en œuvre. Ce sont le PROMER, le SFD partenaires du SAFIR et le groupe de caution.



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.

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 malsaines du portefeuille (le niveau de couverture sera défini dans la convention qui lie le groupe au SFD).

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.

A 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 mis en place constitué par les membres. Moyen du partage des risques détenu par le groupe de caution, il est destiné à couvrir une partie des créances malsaines.

Si les fonds de garantie sont souvent considérés comme des réserves d'argent démobilitatrices – 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, initié 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 remboursées 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 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 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 (prédiagnostic 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 accordif, est effectuée par le bureau du groupe. Elle représente une étape très importante et constitue une innovation car c'est le 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 alors 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 Thiénaaba).

Pour le cas de la région de Tambacounda, le financement des boulangers traditionnel 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 Thiénaaba 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 groupe 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'ajoute 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 ; de ce fait, 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 sa 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 de la sécurisation des fonds dont il est question. 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* ».

Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie du partage des risques, par le trio PROMER/SFD/Groupes de caution, présente des points à améliorer. La majorité des membres ne s'impliquent pas suffisamment dans la vie du groupe. A cela s'ajoutent les difficultés liées à la bonne circulation de l'information. Par ailleurs, les relations SFD/Groupes de caution s'inscrivent dans un environnement de différence de niveau de capacités techniques où la gestion du partenariat n'est pas réalisée avec un même niveau d'appréciation.

Il faut remarquer que 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.



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

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

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

Des ratés dans la mise en œuvre d'une innovation

Mettre en œuvre des projets de développement en partant du sommet vers la base, c'est favoriser la non appropriation des outils et les contre-performances. Le cas des boutiques des micro-entrepreneurs ruraux, à Tambacounda et à Kaolack, illustre l'échec de cette démarche. Ces boutiques, fortement soutenues par le PROMER, ont enregistré des pertes récurrentes découlant de la rupture des stocks et de l'irrégularité dans la qualité des produits.

Une micro-entreprise rurale (MER) est une entreprise basée en milieu rural, avec un effectif compris entre un et neuf employés permanents ou saisonniers, un chiffre d'affaires égal ou inférieur à 15 millions de francs CFA pour un investissement initial de moins de 5 millions de francs. L'idée d'ouvrir un espace de vente pour les MER est née des difficultés de commercialisation de leurs produits, malgré l'appui du PROMER, le Projet de Promotion des Micro-Entreprises Rurales basé à Tambacounda, dans le sud-est du Sénégal. Le maigre pouvoir d'achat des populations rurales, leur faible niveau de consommation, la difficulté de placer leurs produits dans les circuits de distribution modernes (boutiques, magasins, épicerie...) ne favorisent pas, en effet, la promotion des microentreprises rurales. Il faut ajouter à cela le manque de vitrines commerciales, en dehors des manifestations ponctuelles que sont la FIARA (Foire Internationale des Ressources Agricoles et animales), la FIDAK (Foire Internationale de Dakar) et les foires régionales, mais aussi l'absence des produits des microentreprises rurales dans les marchés urbains.

Pour mieux exploiter les opportunités commerciales, les micro-entreprises rurales ont besoin d'assistance. C'est elle qui leur permet d'identifier plus efficacement ces opportunités, en partant de l'analyse des différents marchés et de la demande. Les MER peuvent ainsi adapter leur offre à la demande en mettant en place des circuits de distribution innovants.

C'est dans ce cadre que la première phase du PROMER (1997- 2005), a mis en place deux boutiques au profit des microentrepreneurs ruraux : celle de Tambacounda, destinée aux micro-entreprises rurales de Tambacounda et de Kolda ; et celle de Kaolack, pour les micro-entreprises rurales de Kaolack et de Fatick. La conception et la mise en œuvre de cette expérience, qui s'est étalée sur dix-huit mois, de février 2004 à juillet 2005 ont souffert de beaucoup d'insuffisances, principalement dues à une approche erronée qui partait du sommet à la base. Cela a sans doute favorisé la non appropriation de cette initiative par les micro-entrepreneurs ruraux. D'où des contre-performances regrettables, certes, mais réelles.

Ce document revient sur cette expérience, en expliquant d'abord ce que sont les boutiques des MER. Il analyse ensuite les raisons de leur échec en mettant l'accent sur les aspects liés à la non rentabilité, à l'insatisfaction de la clientèle et au déficit d'appropriation. Des solutions et recommandations sont enfin proposées pour permettre à l'avenir une meilleure répliquabilité de ce genre d'initiative.

Le rôle prépondérant du PROMER

Avec les boutiques des MER, l'objectif est d'offrir aux micro-entrepreneurs ruraux la possibilité de disposer d'un espace de vente et d'écoulement de leurs produits à des prix compétitifs. Les boutiques visaient également à satisfaire la demande urbaine en produits d'origine rurale valorisés grâce à une meilleure présentation et à l'amélioration de leur qualité globale.



Devanture de la boutique des MER de Tambacounda

Un autre objectif était de profiter des opportunités dans les métiers ruraux, en amont et en aval de l'agriculture, singulièrement dans les filières porteuses de l'artisanat. Tout cela, en augmentant leurs chiffres d'affaires, devait améliorer les revenus des micro-entrepreneurs, mais aussi permettre de créer de nouveaux emplois rémunérateurs et durables, saisonniers ou permanents. Beaucoup de produits locaux étaient vendus dans ces boutiques : des céréales, des fruits et légumes, du beurre de karité, de l'huile de palme, du miel, des amandes de cajou, de la pâte d'arachide, des crevettes, du poisson séché et fumé, des produits du cru tels que le « nététo », le « toufa », le « yeet », les « yokhos », les « pagnes », mais aussi des meubles en raphia et en rônier, des houes sine, des charrues, des charrettes et des semoirs.

De nombreux acteurs ont participé à la mise en œuvre. La sensibilisation et l'information ont été faites par les autorités locales et administratives qui ont aussi appuyé, conseillé et soutenu l'initiative. L'accès au financement a été facilité par les systèmes financiers décentralisés, principalement l'Alliance pour le Crédit et l'Épargne Populaire (ACEP), le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) et l'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (UMEC). Les services techniques de l'État ont assuré le suivi et l'encadrement à travers le Service Régional du Commerce et les Centres d'Expansion Rurale. Quant aux micro-entreprises rurales, elles étaient 78 à participer à l'initiative : 42 de Tambacounda et 46 de Kaolack dont 14 groupements et 14 entreprises individuelles. Il ne faut pas oublier, parmi les acteurs, l'ITA (Institut de technologie alimentaire), dont le rôle était de renforcer les capacités des bénéficiaires et d'assurer le contrôle de qualité des produits, les vendeurs et gérants recrutés et rémunérés par le PROMER, et enfin les clients, acheteurs des produits, qui ont répondu à l'enquête de satisfaction et donné leur feedback sur les articles commercialisés.



Mixture de fruits et légumes

Le PROMER a joué un rôle prépondérant pour l'accès des micro-entreprises aux services financiers et aux services non financiers. C'est avec lui qu'a été mis en œuvre l'appui au recrutement du vendeur et du gérant, et qu'ont été réalisés les outils de gestion, les plaquettes de présentation des boutiques et les étiquettes pour les produits. Le PROMER a également élaboré des politiques commerciales, mis à la disposition des entrepreneurs ruraux des outils de gestion et des manuels de procédures, assuré le suivi régulier des recettes et informé le public de l'existence des boutiques en postant l'information dans son site web.

Sélection des entreprises

De la formulation au suivi-accompagnement, en passant par l'information-sensibilisation, la formalisation et la mise en œuvre, cinq étapes ont jalonné le processus..

Il a fallu, dans le cadre de la formulation, diagnostiquer les problèmes. De ce diagnostic est née l'idée de la mise en place des boutiques avant que les agents du PROMER n'élaborent les dossiers techniques de l'initiative. L'information/sensibilisation des entrepreneurs ruraux a été ensuite assurée par les conseillers en entreprise du PROMER, relayés par les autorités administratives et locales. Au stade de la formalisation, deux assemblées générales ont été organisées, suivies de la création des groupements d'intérêt économique (GIE). Les étapes suivantes ont consisté en la mise en place des comités de gestion, la libération des droits d'adhésion et la signature des protocoles d'accord entre le PROMER et les présidents des GIE.

La mise en œuvre, c'est avant tout la location des boutiques, la réalisation des aménagements, la mise en place des équipements et emballages, l'élaboration des outils de gestion (fiches de stocks, cahiers recettes-dépenses, manuel des procédures) et le recrutement des gérants et vendeurs. Elle a aussi concerné la sélection des micro-entreprises rurales et des produits à mettre en vente, l'installation des panneaux et enseignes de signalisation, l'ouverture des boutiques, et les journées de lancement par les autorités. Les recherches de marchés, les formations techniques et en gestion, la tenue de rencontres régulières pour évaluer la mise en relation avec les systèmes financiers décentralisés et les chambres consulaires, la création d'un site web pour faciliter la commercialisation en ligne constituent aussi des actions de mise en œuvre.

Lors de la phase de suivi-accompagnement, les responsables techniques et commerciaux ont surveillé les recettes, assuré le contrôle de la gestion et de la qualité des produits, mené des opérations de prospection de marchés et donné leur appui pour l'élaboration des rapports.

L'appui technique et financier du PROMER s'est manifesté à travers le Fonds d'Appui Technologique (FAT) et la Convention d'Appui Commercial (CAC). 23,7 millions de francs CFA ont été investis par le PROMER, entre autres dans les emballages, les étiquettes et les charges de fonctionnement. Les micro-entrepreneurs ruraux ont participé à cet effort en cotisant chacun 10.000 francs, soit un total de 890 000 francs.

Déficit d'appropriation

Malgré les résultats encourageants enregistrés, confirmés par des chiffres d'affaires élevés (15 millions de francs, soit 52% de la situation de référence qui s'élève à 7,5 millions de francs), malgré l'augmentation de la part des microentreprises rurales qui s'élevait à 12,5 millions de francs sur la période, les boutiques ont connu de sérieuses limites qui ont, finalement, conduit à leur arrêt. Pour comprendre cet échec, il faut l'analyser en prenant en compte les aspects de rentabilité, de fidélisation de la clientèle et d'appropriation par les MER.

Si l'on prend les trois critères que sont le chiffre d'affaires, le bénéfice net et la valeur ajoutée, on se rend compte que la rentabilité était difficile à atteindre. En effet, avec une moyenne de 300.000 francs par mois, les charges demeuraient très élevées. Elles ont été subventionnées par le PROMER, de même que les pertes récurrentes comblées à hauteur de 7 millions de francs par mois, de février 2004 à juillet 2005. Les marges commerciales, top faibles, ne permettaient pas la couverture des charges de fonctionnement des boutiques. En conséquence, les membres n'ont pas pu prendre en charge progressivement, comme prévu, les coûts de fonctionnement.

La fidélisation de la clientèle était indispensable à la réussite de l'initiative. Elle s'apprécie sous les angles du niveau de satisfaction, du niveau de portefeuille client et du taux de réachat. Bien que les besoins des clients aient été bien identifiés au départ, l'approvisionnement insuffisant et irrégulier en produits, du fait de l'éloignement des zones de production, a entraîné à la longue de fréquentes ruptures de stock, et finalement une désaffection croissante de la clientèle. A cela, il faudrait ajouter la difficulté de maintenir la qualité des produits. En dépit de tous les efforts consentis, notamment en matière de présentation (emballage, conditionnement, étiquettes), les produits n'ont pas réussi à maintenir un taux de rotation du stock suffisant.

Un bénéficiaire de la boutique des MER :

« L'idée était bonne, mais nous n'étions pas associés aux décisions à prendre »

Wassa Senghor, transformateur de noix de cajou à Daasilamé Socé, un village de la région de fatick, témoigne :

« Au départ je pensais que tous mes problèmes de commercialisation étaient résolus, tant la boutique de Kaolack marchait. J'arrivais à vendre jusqu'à 100 kg d'amandes par mois. Mais, au bout de quatre mois, mes parts ont commencé à diminuer considérablement, à peine 45 kg d'amandes par mois.

J'ai constaté que l'emplacement et la gestion de la boutique étaient les principaux problèmes. En effet, la boutique était située près du marché, qui offrait des produits similaires, non référencés, en vrac, de qualité moindre mais plus compétitifs en termes de prix. Il s'y ajoute que la forme communautaire de gestion de la boutique avec un comité de gestion passif, voire inexistant, a causé beaucoup de torts. Les décisions importantes n'ont jamais été prises face aux charges élevées de fonctionnement et la mauvaise qualité de certains produits non secs.

« Certes l'idée de la mise en place de la boutique était bonne. Elle était l'émanation de nos besoins. D'ailleurs j'avoue avoir été le premier bénéficiaire en termes de chiffres d'affaires (600 000 francs CFA). Cependant, eu égard à ce que ce je viens de rappeler, elle ne pouvait pas fonctionner sans la subvention du PROMER. Sa fermeture m'a causé un manque à gagner considérable.

« Si j'étais associé dès le départ, j'aurais proposé de la prendre en charge personnellement, en choisissant moi-même mon emplacement et en n'achetant que les produits à rotation rapide. J'envisage avec l'appui du PROMER de mettre en place une boutique à Kaolack. Elle pourrait vendre les produits des entrepreneurs ruraux et d'autres produits que je sélectionnerais. »

Enfin, l'absence d'appropriation des boutiques par les membres a été le principal maillon faible de l'expérience. Le fait que le PROMER se soit bien souvent substitué aux bénéficiaires sur de nombreux aspects cités plus haut a fini par occasionner le désintérêt de ces derniers dans la gestion, mais aussi la passivité des membres des organes de gestion qui ont commencé à mal fonctionner. Ce qui traduit leur faible niveau d'implication et d'appropriation des boutiques. Malgré la tenue des réunions d'évaluation, conduites par les présidents des GIE, le niveau de responsabilisation escompté n'a pas été atteint. Par ailleurs le démarrage tardif des boutiques, à un an de la fin de la première phase du PROMER, n'a pas permis une bonne maturation de l'expérience ni une bonne mise en œuvre du plan de sortie.

Primauté de la fonction commerciale

Le PROMER, dans sa première phase, a joué un rôle prépondérant et précurseur dans la promotion et le développement de la micro-entreprise non agricole en milieu rural. Il a ainsi contribué de façon significative à la lutte contre la pauvreté et l'exode rural grâce à des opportunités d'emplois durables et de richesses offertes aux ruraux, singulièrement les femmes et les jeunes. Cette phase pilote a permis au PROMER de concevoir et d'adapter des outils méthodologiques d'appui à la micro-entreprise rurale, dont les boutiques. Malheureusement, le démarrage tardif et l'approche des outils n'ont pas permis aux bénéficiaires de s'en approprier

Les actions menées et les résultats enregistrés par l'appui commercial dans cette phase auront cependant permis de mesurer à quel point le volet commercial est important dans la bataille du développement des micro-entreprises rurales. Mais l'appui commercial ne doit pas se limiter uniquement à trouver des marchés à des micro-entreprises rurales disséminées à des centaines de kilomètres de ces marchés. Il s'agit aussi de fidéliser ces marchés par un approvisionnement régulier et une qualité constante dans les produits. Cela passe nécessairement par une pleine implication des micro-entreprises rurales.

Force est de reconnaître cependant que les boutiques des micro-entreprises rurales, malgré leur échec, ont constitué un outil clé de visibilité commerciale et un élément fondamental dans le processus de pérennisation des micro-entreprises rurales. Elles ont permis à un nombre réduit d'entre elles, aussi minime soit-il, d'augmenter leur capacité de production, d'élargir leur marché et de s'ouvrir au marché des valeurs. En vue d'une répliquabilité des boutiques des micro-entreprises rurales et de leur réussite, la deuxième phase du PROMER ou les projets de développement gagneraient revoir à certains aspects de la conception et de la mise en œuvre.

Au vu de tous les écueils évoqués, beaucoup tenteraient de reléguer les boutiques aux oubliettes. Cette crainte de l'échec induirait l'inaction face à un choix inévitable dicté par le marché et les besoins des MER. Au contraire, si les problèmes identifiés sont résolus, ces boutiques pourraient constituer une bouée de sauvetage permettant de pérenniser les entreprises rurales. Pour ce faire, il faudrait, d'une part, assurer une meilleure implication des micro-entreprises rurales, dans les choix commerciaux de leurs entreprises et les actions y afférentes (responsabilisation, participation effective) ; et, d'autre part, mener le combat de la qualité des produits et de la régularité dans l'approvisionnement. Il faudrait aussi relever les défis de la maîtrise des coûts, de l'augmentation des recettes mensuelles par la mise en œuvre d'un plan de communication et de la prospection de nouveaux marchés. En outre, il serait nécessaire d'alléger les lourdeurs dans la gestion communautaire des boutiques, d'assurer un temps de maturation convenable et un retrait progressif planifié avec les acteurs.

Confection de vêtements



Une première piste à prospecter pourrait porter sur les possibilités de permettre aux boutiques de commercialiser des intrants qu'utilisent les micro-entreprises rurales (farine, mil, quincaillerie et ferraille pour les MER de forge, intrants de teinture, etc.) et liés à leurs activités directes de production, dans le but d'améliorer et de diversifier les marges bénéficiaires.

Une seconde piste pourrait porter sur la possibilité d'appuyer un micro-entrepreneur individuel, volontaire, qui prendrait l'essentiel des risques pour mettre en place sa boutique. Ce dernier a l'avantage de décider en temps réel, de négocier les prix et de sanctionner la mauvaise qualité des produits.

En définitive, l'accent doit être mis sur la fonction commerciale (avec l'implantation des infrastructures commerciales), seul poste de profit pour les micro-entreprises rurales. Il faudrait nécessairement mettre en cohérence tous les outils dans le cadre d'une stratégie claire appuyée par des moyens conséquents. Toutes ces actions viseront dès le départ à consolider et à renforcer les acquis dans une approche dégressive. Il s'agit d'amener les micro-entreprises rurales à prendre en charge de façon progressive tout le processus commercial : recherche de marché, négociation commerciale, gestion de la clientèle, réactivité et pro-activité, calcul des coûts, marges et bénéfices, etc.

Hawa SOW BOUSSO, Email : hawasow.bouso@promer-sn.org
Hamat LY, Email hamat.ly@promer-sn.org

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.
- LY, Hamat, « Rapport d'Achèvement du Responsable Commercial de Kaolack ». Septembre 2004, 10 p.
- SQUARE, Amadou, « Rapport d'achèvement du Responsable Commercial de Tambacounda ». Décembre 2004, 14 p.
- PROMER I, « Rapport Annuel 2004 de la boutique de Kaolack ».
- LY, Hamat, « Situation générale de la boutique des MER de février 2004 à août 2005 : principaux enseignements tirés ». Août 2005, 10 p.
- PROMER.I, « Rapport annuel 2004 de la boutique de Tambacounda ». Avril 2005. 32 p.
- PROMER I, « Stratégie de commercialisation et de pérennisation des MER ». Février 2005, 15 p.
- PROMER I, « Banque d'images du PROMER I, 2004 à 2005 ».



Un levier de développement des entreprises rurales

Les micro et petites entreprises rurales les plus performantes sont celles qui bénéficient de la globalité du paquet d'appuis constitué par les formations, le financement et le suivi-accompagnement, le tout selon une séquence bien définie. D'après l'expérience du PROMER, la maîtrise des compétences entrepreneuriales, associée à la satisfaction des besoins financiers en fonds de roulement et en investissement de l'entreprise et soutenue par un conseil de proximité, permet d'inscrire l'activité des micro et petites entreprises rurales dans la durabilité.

Au Sénégal, le secteur de la micro-entreprise en milieu rural qui représente pourtant un pôle de développement à fort potentiel, n'avait pas été suffisamment pris en charge par l'Etat avant l'avènement du PROMER en 1997. En effet, le déficit d'appui à ce secteur s'est traduit, entre autres, par une offre rurale de produits finis et de services d'appui à l'agriculture peu compétitive. Et pourtant, l'expérience de certains pays, tels que l'Inde, le Ghana et le Burkina Faso, montre que le développement de la micro-entreprise en milieu rural constitue une formidable opportunité d'éradication de la pauvreté.

L'émergence et le développement de très petites entreprises rurales performantes aident à la satisfaction, à des prix compétitifs, des besoins de l'agriculture en matériels agricoles de base et petits outillages, intrants divers et services de proximité. De telles entreprises permettent également de valoriser par la transformation les productions agricoles ou de cueillette pour les besoins des marchés ruraux et urbains, voire de certaines niches de marchés internationaux.

C'est dans ce contexte que le Projet de Promotion des Micro- Entreprises Rurales (PROMER) a vu le jour avec l'appui financier du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). L'avènement de ce projet est intervenu dans un contexte de dévaluation du franc CFA, de libéralisation de l'économie nationale et de promotion de l'initiative privée. L'intervention du PROMER a abouti à l'émergence d'un secteur productif formel, diversifié et dynamique en milieu rural où 1231 micro-entreprises ont été créées et consolidées dans les quatre régions d'intervention du projet.

Les objectifs quantitatifs, en termes de création et consolidation des MER et d'emplois, ont été largement atteints. Le Projet a permis l'émergence d'un tissu de micro-entrepreneurs ruraux, certes encore embryonnaires et fragiles, mais dynamiques et de plus en plus imprégnés

de la culture et de la pratique d'entreprise dans toute la zone d'intervention du projet qui couvre les régions de Tambacounda, Kolda, Fatick et Kaolack, soit plus de 52 % de la superficie du pays.

L'évaluation intermédiaire de la première phase du PROMER, clôturée en 2005, avait recommandé la mise en œuvre d'une seconde phase, eu égard d'abord à la pertinence de l'objectif général, ensuite au caractère pilote du projet et aux impacts positifs relevés, enfin à la nécessité de mettre en place un service pérenne d'accompagnement des MPER et des outils financiers inclusifs.

L'approche de développement généralement axée sur des appuis isolés de formation ou de financement sans un suivi systématique des bénéficiaires fut donc abandonnée au cours de la deuxième phase du PROMER, démarré en 2006, et qui couvre en plus les régions de Matam, Diourbel, Louga et Thiès. La deuxième phase du PROMER a par conséquent axé son intervention sur une stratégie de mise en œuvre bâtie sur trois leviers principaux : le renforcement des capacités techniques, le financement et l'appui conseil aux MPER. L'expérience a montré que les MPER les plus performantes étaient celles qui ont bénéficié de ces appuis dans leur globalité et suivant une séquence bien définie. En effet, la maîtrise du métier par l'entrepreneur, associée à la satisfaction des besoins financiers en fonds de roulement et en investissement de l'entreprise soutenue par un conseil de proximité, permet d'inscrire l'activité dans la durabilité.

Ce texte décrit le contexte de mise en place et la stratégie d'intervention du PROMER articulés autour de la formation, du financement et du suivi-accompagnement. Les forces, les faiblesses de chaque levier sont ensuite analysées avant la formulation de recommandations qui mettent l'accent sur le partenariat public/privé local.

Entreprises et emplois durables

Les activités économiques en milieu rural sont généralement dominées par la production agricole, principale source de revenus des populations. La raréfaction des pluies, due à une longue période de sécheresse, et la pauvreté des sols ont largement contribué à la paupérisation de ces zones. Bien que les ressources naturelles existent, la saisonnalité des cultures et l'absence de pluies abondantes ne permettaient d'occuper les populations que quatre à cinq mois par an. L'effet immédiat a été l'exode massif des jeunes désœuvrés vers les centres urbains. Par ailleurs, les politiques d'appui de l'Etat au secteur rural étaient jusqu'alors orientées sur la production agricole, les activités extra-agricoles étant reléguées au second plan

La mission du PROMER reflète la politique de libéralisation de l'Etat du Sénégal qui s'appuie sur deux piliers : le désengagement des activités de production et le soutien à l'initiative privée. C'est ainsi qu'au lieu d'intervenir dans une logique de « crédit projet », le PROMER s'inscrit plutôt dans la dynamique de bancarisation des acteurs économiques à faible revenu par le biais du système mutualiste.

La première phase du PROMER a coûté 6 milliards de FCFA sur une période de 8 ans (1997-2005) ; la deuxième phase est estimée à près de 10 milliards de FCFA sur une période de 7 ans (2006-2013). L'objectif global de la deuxième phase est de « contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural par la création ou la consolidation de micro et petites entreprises rurales générant des emplois pérennes et entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'équité hommes-femmes. Il s'agit plus précisément de favoriser l'émergence d'entreprises pérennes en milieu rural, créatrices d'emplois durables en faveur des jeunes sans emploi et déscolarisés et des femmes qui avaient difficilement accès à la terre.

Le PROMER intervient d'abord dans une approche de développement local qui vise à dynamiser les économies locales en se fondant sur la valorisation des potentiels spécifiques à chacune des zones de concentration, tout en veillant aux complémentarités entre les secteurs d'intervention. Il s'oriente ensuite vers le marché des services d'appui pérennes aux MPER, en appuyant le renforcement de l'offre de services d'appui financiers et non financiers qui leur est destinée. Enfin il se tourne vers la conquête de

marchés porteurs pour les MPER, en jouant un rôle important dans l'amélioration de la qualité des produits et l'identification des marchés adaptés à leurs productions.

Cette stratégie est bâtie autour de trois piliers. En première ligne, le volet renforcement de capacités prend en charge tous les appuis du PROMER envers les bénéficiaires (formation technique, formation en gestion, alphabétisation ou visite d'échanges), y compris les appuis commerciaux. La facilitation de l'accès au financement constitue le second pilier. Elle comprend, outre le crédit, la sensibilisation à l'adhésion aux structures de financement et à l'épargne. Pour accompagner tout le processus d'appuis et assurer un conseil de proximité adapté et sur mesure, le projet engage – c'est le troisième pilier – les services de prestataires ou de conseillers en entreprise chargés du suivi et de la mise en œuvre cohérente et correcte des plans de développement ou de formation. Ce suivi-accompagnement a concerné 1465 MPER appuyées par le projet. Mené lors de la première phase par des conseillers en entreprises engagés par le PROMER, il a été externalisé dans la deuxième phase dans le cadre du développement d'un marché de services de développement d'entreprises.

Les bénéficiaires de cette stratégie sont essentiellement les populations rurales pauvres dans la zone d'intervention du projet, les jeunes au chômage, déscolarisés, les femmes ou les associations de femmes et de jeunes.

Mutualiser les coûts

Mettre en œuvre la démarche du projet requiert la mobilisation et la participation de partenaires stratégiques, institutionnels et techniques. Sur le plan stratégique, le projet a aussi collaboré avec des institutions spécialisées comme le Bureau international du Travail (BIT) et l'Unité régionale de microfinance du Fonds d'équipements des Nations Unies (URMFENU). De telles collaborations ont largement facilité la mise en place du projet, surtout avec le BIT pour les modules GERME (Gérer mieux son entreprise), la formation et le coaching des prestataires de services non-financiers et la formation des organisations professionnelles (OP). La collaboration entre le FIDA, l'Etat du Sénégal et le BIT à travers la deuxième phase du PROMER a permis d'adapter au contexte rural la méthodologie de formation GERME. L'outil produit, « GERME rural », est une réponse appropriée à la demande de MPER faiblement alphabétisés.



Un des 7 modules du Germe rural

Au niveau institutionnel et technique, le projet a bénéficié de l'appui des directions techniques impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat (et de l'emploi en général) et du sous-secteur de l'artisanat en particulier. A ce niveau, plusieurs structures clés ont signé des conventions avec le PROMER, telles la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin (DEF), la Direction de l'Artisanat (DA), la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME), l'Agence Nationale de promotion de l'Emploi des Jeunes (ANEJ), l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA), l'Union nationale des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (UNCCIA), l'Union nationale des Chambres de Métiers (UNCM). Ces différents partenariats ont permis au projet d'affiner sa stratégie d'intervention, de mutualiser les coûts et d'assurer une continuité.

Avec la mise en œuvre des activités, 240 entreprises ont été créées et 665 consolidées par le biais du renforcement de capacités, du financement et du suivi de proximité.

Les renforcements de capacités ont concerné près de 1300 personnes. Les formations techniques axées pour l'essentiel sur les secteurs de l'agro-alimentaire, de la construction métallique et mécanique, du textile/habillement et de l'hygiène et de la qualité ont touché quelque 700 entrepreneurs. Les formations en gestion, dont plus de 90% sont réalisées avec les modules GERME vulgarisés par le BIT, ont concerné environ 550 entrepreneurs.

L'apprentissage des langues locales (wolof, pular, sérère) et du français est essentiel pour la mise en œuvre des programmes de renforcement de capacités en gestion. Pour permettre aux

bénéficiaires du projet de savoir lire, écrire et calculer pour mieux gérer leurs activités, 48 classes d'alphabétisation ont été ouvertes avec une moyenne de 15 auditeurs/auditrices par classe. Les voyages d'études hors du Sénégal ont concerné 75 entrepreneurs tandis que 145 entrepreneurs ont participé à des visites d'échanges à l'intérieur du pays. Ces deux activités, très efficaces, facilitent les échanges d'expérience entre pairs.

La facilitation de l'accès au financement a permis d'injecter, sous forme de crédit, près de 620 millions de FCA à 850 entrepreneurs. Si pour la première phase, l'essentiel des crédits était à court terme et pour des fonds de roulement, la tendance s'est inversée lors de la deuxième phase du projet avec une nette domination des crédits d'investissements. L'information et la sensibilisation a facilité l'ouverture de 700 comptes auprès des systèmes financiers décentralisés et la constitution d'une épargne moyenne de 5 millions de francs CFA par mois.

Activités légales

Le processus d'appui comprend cinq phases à exécuter de façon séquentielle et ordonnée :

1. Information, sensibilisation,
2. Identification et sélection des groupes cible,
3. Diagnostic,
4. Mise en œuvre des appuis,
5. Suivi-accompagnement, transfert, désengagement et pérennisation

Sur la base d'une information reçue sur les opportunités du projet, la cible identifiée et intéressée dépose une demande d'appui. Un diagnostic ou une étude de faisabilité est réalisée en vue d'apprécier les besoins d'appui qui sont répertoriés dans un document appelé « Plan de développement et plan de formation » ou « Plan d'affaires ». Le suivi et l'accompagnement de la mise en œuvre du plan de développement ou du plan d'affaires sont assurés par des prestataires sur la base d'un programme qui s'étale sur trois ans.

Les plans sont articulés essentiellement autour de formations techniques et en gestion, de financement et d'autres appuis divers (appui commercial, alphabétisation, visites d'échanges, etc.). L'efficacité des appuis dépend en grande partie de l'exécution coordonnée de l'ensemble des actions prévues sous le contrôle et le suivi des prestataires généralistes. L'expérience exige l'implication totale, et à toutes les étapes du

processus, de l'entrepreneur doté d'un esprit entrepreneurial avéré et ayant exprimé au préalable le besoin d'appui.

Sont éligibles les activités légales présentant une rentabilité avérée (même différée) et/ou permettant un accroissement significatif des revenus, sans impact négatif (ou à impact très faible) sur l'environnement. La production agricole n'est pas éligible, mais des activités en amont et en aval de la production liées à l'approvisionnement, à la commercialisation et à la transformation de produits agricoles sont concernées. La capacité financière à contribuer au coût des actions d'appui-conseil et de formation ne représente pas un critère d'éligibilité pour la première phase d'appui-conseil généraliste. Pour les autres phases (appui-conseil spécifique, suivi-accompagnement, et accès aux innovations technologiques et commerciales), une contribution est demandée à tous les bénéficiaires

Formations techniques et en gestion

Les séminaires de renforcement de capacités, les voyages ou visites interentreprises sont des moments forts dans la phase de création ou de consolidation des entreprises. Ils permettent aux entrepreneurs de bien maîtriser les procédés techniques de production et d'être bien initiés sur les outils et techniques de gestion.

Les formations techniques permettent de mieux planifier et rationaliser, sur le plan technique, les productions et les ventes. Ensuite, elles facilitent le respect des normes réglementaires qui intègrent l'innocuité des produits et leurs caractéristiques nutritionnelles. Enfin, elles assurent la satisfaction intrinsèque et la confiance en soi de l'entrepreneur. Ces formations, au total, garantissent une meilleure conformité des produits aux normes sanitaires et organoleptiques et réduisent les facteurs de non qualité qui induisent des pertes pour l'entreprise

Les formations en gestion donnent aux entrepreneurs des compétences en calcul des coûts. En renseignant correctement les documents de gestion (planification financière, comptabilité, gestion des stocks, etc.), les outils de gestion, les entrepreneurs assurent une traçabilité financière des opérations.

Le fort taux d'analphabétisme des entrepreneurs ruraux ciblés a amené le projet et le BIT à concevoir le module « GERME niveau 1 » ou « GERME rural ». Mais le coût de la formation GERME est une contrainte importante par rapport à la durabilité du dispositif d'appui aux MPER. Il s'élève en effet, y compris les frais

d'organisation, à 200.000 francs CFA par MPER.

De même que les formations techniques et en gestion, l'alphabétisation et les voyages d'études ou visites d'échange constituent des axes de renforcement de capacités techniques. Pour l'alphabétisation, les apports pour l'entrepreneur sont la maîtrise de l'écriture, de la lecture et du calcul induisant la capacité à suivre les programmes de formation (technique et gestion) et à utiliser les outils de gestion. Quant aux voyages ou visites d'échanges, leur intérêt principal réside dans le mode de transmission des savoirs qui se réalise entre pairs, facilitant ainsi les échanges, la mémorisation, la capitalisation et le transfert de techniques et technologies.

« Education financière »

C'est par le crédit auprès des structures de financement qu'est réalisé le renforcement des capacités financières des entrepreneurs. Pour cela, les premières actions menées par le PROMER sont la sensibilisation à l'adhésion aux systèmes financiers décentralisés et à la culture de l'épargne.

Cette « éducation financière », importante pour l'entrepreneur, permet d'abord la mise en relation SFD/MPER à travers l'ouverture de comptes, la facilitation des transactions financières futures et l'offre l'opportunité de crédit. Elle débouche ensuite sur la sécurisation des fonds des MPER et sur la possibilité future d'autofinancement par le biais de l'épargne. Le crédit offre, quant à lui, la possibilité d'achat de matières d'œuvre et d'équipements.

Le suivi-accompagnement pour responsabiliser les MPER

Les MPER ont besoin d'un suivi plus ou moins rapproché et dégressif pour mettre en pratique les savoirs et savoir-faire acquis. Ce suivi leur permet d'accéder à des informations techniques, économiques et commerciales et de bénéficier d'un accompagnement pour une mise en œuvre correcte, efficace et efficiente des plans de développement ou plans d'affaires. Ainsi, le contact régulier entre le promoteur et un prestataire à travers des visites régulières et des échanges permet de créer et de renforcer les liens et d'instaurer à terme une culture de conseil. Il s'agit, en partant des plans de développement et des plans d'affaires, d'appuyer, d'accompagner et de conseiller l'entrepreneur afin qu'il atteigne ses objectifs de croissance, suive et évalue ses progrès et performances et réajuste au besoin les plans de développement.

Le prestataire veille aussi au renseignement des outils de gestion, nécessaires à la mesure de performance et à la prise de décisions. Il sensibilise et accompagne l'entrepreneur pour la tenue au moins d'un cahier, d'une fiche ou d'un journal de recettes/dépenses.

L'objectif du suivi-accompagnement est de faire un audit approfondi de l'entreprise en analysant l'ensemble de ses fonctions marketing, gestion des stocks, approvisionnement, calcul des coûts, comptabilité, planification financière et personnel et productivité. Pour cela, le prestataire adopte une démarche participative et identifie les contraintes de l'entrepreneur afin de proposer des solutions concrètes d'amélioration.

Le suivi-accompagnement vise, à terme, la responsabilisation de la MPER et son autonomie à conduire les activités avec une intervention minimum de l'extérieur sur tous les plans. L'entrepreneur rural est amené à se sentir responsable des réussites et des échecs, ce qui l'incite à se former pour progresser. L'autonomie de la MPER se rapporte aussi à l'autofinancement de ses activités. Si au départ, un soutien financier ou matériel est nécessaire pour faire le décollage, le suivi conduit la MPER à valoriser le soutien par l'accroissement des bénéfices et le réinvestissement dans les activités.

Toutes les MPER appuyées et disposant de plans de développement sont incitées à nouer un partenariat avec un prestataire de leur choix pour créer une culture de conseil, afin qu'elles soient accompagnées dans la mise en œuvre et le suivi des plans de développement et des acquis des formations reçues.

Prévu sur trois années, le suivi-accompagnement est entièrement financé par le PROMER la première année. Le montant du financement diminue les années suivantes selon les entreprises et en fonction du chiffre d'affaires explicite. Le rythme du suivi-accompagnement est dégressif avec des visites évaluées à un effort d'une demi-journée de travail.

Partenariat privé local

Le PROMER a joué un rôle prépondérant et précurseur dans la promotion et le développement de la micro-entreprise en milieu rural. Il a ainsi contribué de façon significative à la lutte contre la pauvreté et l'exode rural grâce à des opportunités d'emplois durables et de richesses offertes aux ruraux, principalement les femmes et les jeunes. Cette phase pilote a permis au PROMER de concevoir et d'adapter des outils

methodologiques d'appui à la micro-entreprise rurale axés essentiellement sur la communication et l'animation, l'identification de porteurs d'initiatives économiques, le prédiagnostic et le diagnostic, le suivi et l'appui conseil.

Sur le plan technique et commercial, le design du PROMER a permis l'internalisation de ressources humaines qualifiées et expérimentées qui ont pu mettre en œuvre un ensemble de stratégies techniques et commerciales ayant permis aux microentreprises rurales d'améliorer la qualité des produits et des biens et d'accéder à des marchés de valeur. Les fonds d'appui à l'innovation et à la technologique ont été d'un grand apport dans la mise en œuvre des plans de développement surtout pour les micro-entreprises de référence. Le renforcement des capacités techniques et managériales, à travers des formations ciblées et adaptées, et l'appui conseil de proximité, par le biais de conseillers en entreprise ou de prestataires de services nonfinanciers, ont été d'un grand concours pour les performances enregistrées dans la stratégie d'accompagnement en direction des MER.

Toutefois, des limites ou contraintes ont pu être notées durant la mise en œuvre du PROMER. L'étendue de la zone d'intervention, lors de la première phase, n'a pas permis de concentrer les appuis dans un rayon tel que l'impact sur le plan de l'économie local puisse être suffisamment visible et palpable. Le nombre moyen de MER par communauté rurale étant de 10, les retombées sociales et économiques sont difficilement appréciables par les collectivités, même si au niveau des micro-entrepreneurs des résultats très positifs sont enregistrés. Ceci diminue au plan macro-économique les actions menées par le projet et ne favorise pas la prise en compte, dans leurs plans de développement, des intérêts de ce groupe par les pouvoirs locaux.

Le partenariat privé local a été bien développé par le PROMER qui a sollicité dans une large mesure les compétences endogènes. Néanmoins, des insuffisances sont notées dans l'organisation et le renforcement des capacités de cette offre de services qui pourrait à la fin du projet assurer une continuité et une pérennisation d'un solide service d'appui non financier à la micro-entreprise rurale. Enfin, le projet n'a pas su développer un partenariat spécifique avec les écoles de formation professionnelle (surtout locales) pour identifier les apprenants originaires des villages et les inciter à y retourner après la fin de leur formation. Mais une telle stratégie aurait probablement requis une « aide à l'installation ».

Comment améliorer les performances des micro et petites entreprises rurales

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.

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 presque 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 véritablement né avec l'avènement du PROMER. Celui-ci est le projet pilote de promotion des micro-entreprises rurales au Sénégal. 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 Polyvalent (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'intervention du PROMER (meilleurs 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'expérience 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 Travail) et du PROMER, avec

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 subissent 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.



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

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.



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

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'appuiconseil. Les prestataires sont

localisés dans 6 régions, 12 Zones de concentration et 33 communautés 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 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 nonfinanciers 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 sous-tend 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 (création 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. A travers, entre autres, la maîtrise des instruments et procédés de transformation et de conservation des produits. Les données issues du suivi-

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 bénéficiaires afin qu'elle arrive à réinvestir dans les activités.



Formation de qualité = produits de qualité.

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 mise en place 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.

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 les MPER bénéficient de la part des prestataires de services non financiers qui assurent leur suivi de façon régulière.

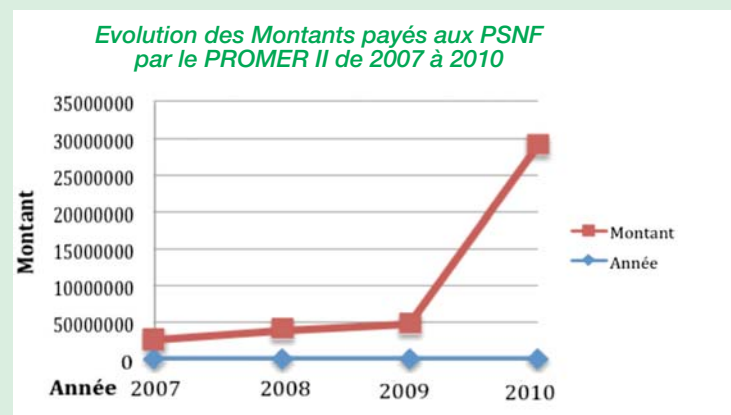
Des MPER prêtes à payer les services

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. Quelqu'un comme Wassa 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 prise 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.

Fatoumata Sané Guissé, Email : fatoumata.sane@promer-sn.org

Ousseynou Ndiaye, Email : osendiaye@yahoo.fr

Hawa Diarra, Email : masogue58@yahoo.fr

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



un outil efficace d'insertion et d'implication des jeunes dans le développement agricole de Sokone/Sénégal

Les activités non agricoles contribuent à fixer les jeunes et lutter contre la pauvreté.

« L'activité a contribué à réduire l'exode rural des jeunes par la création d'emplois salariés et l'émergence de nouveaux métiers (transformateurs) ; elle a amélioré nos conditions de vie par l'augmentation des revenus (accroissement de la taille de l'entreprise, acquisitions de terrains à usage d'habitation) ; la diversification des produits (la confection de portes, fenêtres en fer et en aluminium) ; la conquête de marchés sous régionaux (Guinée Bissau et Gambie)."



*Mamadou Khalifa DIONE,
menuisier métallique, Chef de l'entreprise « Saloum Métal »*

L'expérience de construction métallique se développe à Sokone, une localité du delta du Saloum, situé au cœur du Niombato dans la région de Fatick, à 45 km de Kaolack, (contrée de l'anacarde à forte vocation agricole).

La salinité des sols, l'insuffisance du matériel agricole et de post-récolte, l'exode rural constituent les principaux obstacles au développement de l'agriculture et de la valorisation de la noix de cajou dans cette zone des plus pluvieuses du Sénégal. C'est pour pallier ce déficit que la micro entreprise rurale dénommée « Saloum Métal » a vu le jour. Elle a été créée par M. Mamadou Khalifa DIONE en 2003 et se poursuit.

L'expérience porte sur la fabrication de matériels agricoles (charrue, houe, houe sine, daba, batteuses à mil) ; de transport (charrettes) ; de transformation de produits agricoles et forestiers (moulins, décortiqueurs, torrificateurs)

Ainsi donc, face à la problématique du chômage des jeunes, elle constitue une stratégie pour fixer les jeunes.

L'activité est destinée aux jeunes du terroir, âgés de 18 à 35 ans, pauvres et déscolarisés, soit une population de 12 700 habitants. Elle vise essentiellement l'augmentation des rendements et des revenus ; la réduction de l'exode rural à travers la création et la consolidation des emplois ruraux par la production du matériel agricole et des équipements de post-récolte.

En effet, la mise en œuvre de l'activité implique les prestataires de service pour l'identification des zones de concentration et filières porteuses, le diagnostic, le renforcement de capacités et le suivi /accompagnement ; l'équipe du projet pour les appuis financiers et non financiers, la supervision, le contrôle de qualité ; les autorités locales et administratives pour la sensibilisation et l'appui conseil ; les Systèmes Financiers

Décentralisés (SFD) : pour faciliter l'accès au financement ; les services techniques de l'état 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 ;

Toutefois, l'opérationnalisation du système passe par l'information/sensibilisation des cibles potentielles ; l'identification des bénéficiaires ; la signature de contrats avec les prestataires de service ; l'établissement d'une situation de référence et un plan d'action par les prestataires ; les formations et équipements (équipement de soudure, meule, étau) des stagiaires ; la mise en relation avec les structures de financement et les organisations professionnelles ; le suivi / l'accompagnement et la supervision

Les principaux résultats enregistrés sont entre autres la Création et la consolidation de 21 micro entreprises et de 252 emplois ; l'augmentation mensuelle des revenus de l'ordre de 50 000 FCFA par jeune formé avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 15 000 000 FCA pour l'entreprise ; le paiement des formations sur fonds propre (en aluminium) ; acquisition d'équipements complémentaires ; meilleure structuration et intégration d'organisation faïtière locale et nationale.

En outre, l'activité, au niveau local, a permis la réduction de l'exode rural des jeunes par la naissance de 10 nouvelles autres entreprises avec une augmentation du chiffre d'affaire de : 54 436 736 FCFA à 63 814 000 FCFA de février

à Décembre 2010 ; l'augmentation de la production agricole estimée à 119 931, 5 tonnes sur une superficie de 185, 826 Ha...) suite à la modernisation de l'agriculture ;

Le développement de l'activité a mobilisé des ressources matérielles et financières de 9 870 000 FCFA. répartie entre les acquisitions d'équipements, l'aménagement de l'atelier, l'approvisionnement en matières premières etc. Cependant l'activité a été confrontée à des contraintes relatives au retard accusé dans la mise en place des financements et du suivi accompagnement, l'inorganisation du secteur avec la concurrence malsaine

Toutefois, l'expérience a permis de :

- mieux comprendre l'importance des activités non agricoles et leur impact sur l'augmentation de la production, sur la réduction de l'exode rural et la pauvreté ;
- constater l'engouement des jeunes à s'insérer dans la filière métal pour la rentabilité et l'allongement de la période de travail ;
- mieux mesurer l'importance, de la formation, du financement et du suivi/accompagnement pour le développement de l'activité.

HAWA SOW BOUSSO NDIAYE, Email : hawasowbousso@yahoo.fr
Responsable de la documentation, de l'Information et de la Communication, chargée de la gestion des Savoirs.

RÉFÉRENCES

Agence Nationale de la statistique et de la Démographie.- Sénégal, bulletin statistique.- Dakar, Octobre 2010.- 113 p.
BABOU, Aliou.- Rapport Diagnostic de Saloum Métal.- Sokone, Mai 2007.- 12 p.
THIAM, Mamadou.- Rapport N°2 de suivi accompagnement de Saloum Métal.- Sokone, septembre 2010.- 11 p.
PROMER.- Guide opérationnelle du PROMER II.- Avril 2009.- 71p.

« Le développement c'est de petites choses faites par de petits gens dans de petits endroits pour que les choses aillent de l'avant »

M. Oumar TOP,
ancien Directeur de cabinet du Ministre de
L'Agriculture.

« Le monde rural n'est pas que de la désolation, il est bien possible d'y entreprendre et de réussir »

M. Hyacinthe Modou MBENGUE,
Coordonnateur du PROMER II

34 Les entreprises rurales aux foires commerciales !

Pour mieux rapprocher l'offre rurale de la demande urbaine.

Les manifestations commerciales constituent des espaces d'échanges et de promotion des produits des entrepreneurs ruraux. Elles permettent aux MPER de nouer de nouveaux contacts, d'écouler plus facilement leurs produits et d'accroître ainsi leur performance économique.



Au Sénégal, le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PROMER-2) qui intervient dans les régions de Kolda, Kédougou, Tambacounda, Kaolack, Kaffrine, Fatick et Thiès appuie, depuis 2006, la promotion de la micro-entreprise rurale¹. Le soutien de l'Etat pour développer ce secteur se justifiait par la qualité médiocre de l'offre rurale en services et produits pour soutenir la production agricole en amont et en aval par la production d'intrants et la valorisation post-récolte.

L'objectif du PROMER est de contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural par la création et/ou la consolidation de MPER générant des emplois pérennes et entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'équité hommes-femmes.

Les objectifs spécifiques du Projet sont d'abord de consolider ou de créer des MPER rémunératrices et créatrices d'emplois durables, ensuite de structurer et professionnaliser le secteur de l'entreprenariat rural suivant les filières et créneaux sélectionnés et enfin d'améliorer

l'environnement politique, législatif et institutionnel facilitant la création et le développement de MPER

Les zones d'intervention du PROMER-II sont caractérisées par une pauvreté aiguë malgré l'existence de ressources naturelles importantes. Les appuis du projet ont permis l'émergence d'une nouvelle économie rurale se traduisant par la création de 350 micros et petites entreprises rurales (MPER) et la consolidation de 550 autres. Les emplois permanents et saisonniers générés se chiffrent à plus de 1300 dont la moitié pour les jeunes. Ces emplois ont permis de mieux maîtriser l'exode rurale. Dans le domaine agricole, l'encadrement apporté aux petits artisans du secteur du métal a aidé à la satisfaction, à des prix compétitifs, des besoins de l'agriculture en matériels agricoles de base et petits outillages, intrants divers et services de proximité. Les entreprises de la transformation agro-alimentaire qui constituent plus de 60% des MPER appuyées par le PROMER ont été d'un grand apport dans la valorisation de la production agricole ou de cueillette.

¹ La Micro Entreprise rurale est celle qui se trouve en milieu rural avec un effectif compris entre 01 et 9 emplois permanents ou saisonniers, un chiffre d'affaires égal ou inférieur à 15 millions CFA et réalise un investissement inférieur à 5 millions

Les entreprises rurales aux foires commerciales !

La mise sur le marché des produits finis requiert de la part des entreprises la maîtrise de la qualité des produits et des actions de promotion commerciales soutenues et rentables. S'il est admis que le premier marché pour une micro et petite entreprise rurale est le marché de proximité, il est également démontré que les marchés de niche pouvant offrir de meilleures marges bénéficiaires sont ceux qui se trouvent dans les centres urbains où le pouvoir d'achat des consommateurs est plus élevé.

La présence permanente des produits des MPER dans les espaces urbains n'est pas encore une réalité du fait de l'absence de vitrines commerciales spécialisées dans les produits de terroir. Les manifestations commerciales comme les foires et expositions sont ainsi des moments rares et privilégiés pour rapprocher l'offre rurale de la demande urbaine et créer voire tisser des relations commerciales afin de trouver des débouchés durables aux produits des micros et petites entreprises

Pour bien participer aux manifestations commerciales, les micro-entreprises rurales ont besoin d'assistance autant sur le plan technique que financier. C'est dans ce cadre que le PROMER-2 apporte son appui par la prise en charge de façon dégressive des frais de participation et par la mise à disposition d'emballages et d'étiquettes appropriés.

Les objectifs visés lors des foires commerciales sont de permettre aux MPER d'accéder de manière durable aux marchés urbains, d'accroître le volume des ventes des MPER et par conséquent le chiffre d'affaires et d'assurer la visibilité des produits des MPER.

Le présent document a pour objet de présenter l'expérience de la participation des MPER appuyées par le PROMER-II plus particulièrement aux Foires Internationales de l'Agriculture et des Ressources Animales (FIARA)² et de tirer les principaux enseignements et recommandations. La première partie présentera les effets directs en s'appuyant sur le volume des ventes réalisées durant les foires et des revenus qu'en tirent les micros et petits entrepreneurs. La deuxième partie abordera les retombées tirées des foires par une analyse des contacts et contrats commerciaux générés et

exécutés. La troisième et dernière partie se focalisera sur les effets à moyen terme sous l'angle de la visibilité et de la reconnaissance des produits issus du monde rural.

Les MPER du PROMER et la FIARA un compagnonnage de plus de dix années !

La première édition de la FIARA a été organisée en 1999 à Dakar et avait pour objectif principal de permettre aux paysans, agropasteurs, éleveurs et exploitants forestiers de trouver des débouchés durables pour leurs produits. En 13 éditions, le PROMER en a participé à 11 avec des innovations d'année en année. Les MPER qui ont participé à ces manifestations de par la présence de leurs produits ou la participation effective au niveau des stands sont au nombre de 45 avec près d'une quinzaine qui ont à chaque fois amené des produits.

L'organisation de la participation des MPER du PROMER aux différentes FIARA !

La mise en œuvre de l'activité suit trois (3) étapes. La première est relative à la **préparation** qui démarre par l'information des bénéficiaires sur les conditions de participation à la FIARA. Par la suite, on confectionne un budget de participation que l'on fait valider aux différents niveaux hiérarchiques. Les participants aux FIARA sont des MPER et représentants d'Organisations Professionnelles (OP) des régions d'intervention du PROMER-II. Ils sont rigoureusement sélectionnés selon des critères bien définis : qualité des produits, capacité de production, et capacité de négociation et de ventes. Les MPER et OP sélectionnés dans chaque région doivent pouvoir représenter les produits des autres MPER de la région. En moyenne, huit (8) personnes sont retenues pour chaque foire et les participants contribuent à hauteur de 10.000 FCFA pour les MPER et 20.000 FCFA pour les OPE représentants des contributions pour les frais d'organisation.

La deuxième étape concerne l'**organisation technique** et matérielle. Le PROMER prend en charge tous les frais de participation et plus précisément la location et l'aménagement des stands, la communication, les emballages et les

² La FIARA est organisée par les organisations paysannes depuis 1999 tous les ans à Dakar sur une période de 10 jours. Les pays participants sont entre 30 et 40 avec des visiteurs qui tournent en moyenne autour de 200.000 par jour.



étiquettes pour les produits agro-alimentaires, les frais de séjour des bénéficiaires à Dakar et le transport des produits. La supervision du travail est assurée par deux agents du projet.

La dernière étape est **la participation**. La gestion et l'animation des stands est assurée par les deux superviseurs du PROMER avec l'appui des bénéficiaires : accueil, communication institutionnelle, gestion des visites et contacts. Les expositions et ventes sont gérées directement par les bénéficiaires qui organisent parfois des séances de démonstration et de dégustation. La communication est une phase importante avec la participation aux panels et conférence, l'organisation d'interviews avec la presse audiovisuelle et écrite et la réalisation de films.

Durant et après la participation aux foires commerciales, un suivi est fait et des évaluations périodiques réalisées pour apprécier les niveaux d'atteinte des objectifs visés surtout le volet concernant les contacts et les commandes.

Le montant moyen des participations aux FIARA sur les 11 éditions se chiffre à 6 millions de FCFA³ par an soit un cumul de 66 millions de FCFA. Le financement est assuré à 90% par le PROMER sur les fonds d'appui aux innovations commerciales

L'organisation et la participation des MPER appuyées par le PROMER impliquent l'intervention de plusieurs acteurs qui directement ou indirectement influent sur la qualité de la participation. Parmi les principaux partenaires, on distingue deux grands groupes. D'abord les prestataires de services non financiers qui assurent la circulation de

l'information, la sensibilisation, le renforcement des capacités, le suivi accompagnement des MPER. Et ensuite, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) qui facilitent l'accès au financement afin de permettre aux MPER de faire face notamment aux besoins en fonds de roulement. Les principaux sont l'Alliance des Caisses d'Epargne et de Crédit pour l'Entreprenariat et la Production (ACEP), le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) et l'Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit (UIMCEC).

Les principaux produits des MPER présents aux différentes FIARA !

Les principaux produits exposés lors des FIARA sont : Les produits halieutiques (poisson séché, crevette séchée, fruits de mer), les fruits et légumes (granulés, sirop, poudre instantanée), l'arachide (pâte d'arachide, poudre d'arachide), le néré (Nététou sous diverses formes), le pain de singe, le karité, les céréales (fonio précuit, brisures de mil et de maïs, sorgho, couscous), les amandes de cajou (amandes nature, salées, sucrées, pimentées, poivrées), les feuilles (kinkéliba), les meubles en raphia (chaises, salon, tabourets, lits) et les articles en rônier (tête perruque, paniers, balais).

Ces produits sont généralement classés en deux catégories : La première regroupe les produits dits d'appel caractérisés par leur forte demande comme les articles en raphia, les produits halieutiques, les articles en rônier, les granulés de fruits et le bissap en poudre. En effet les antennes doivent mieux appuyer les bénéficiaires de ces produits d'appel à devenir de véritables MPER de référence avec des équipements modernes de production quantitative et

³ 1 dollar américain = 450 FCFA donc 1 million de FCFA = 2 222 dollar US

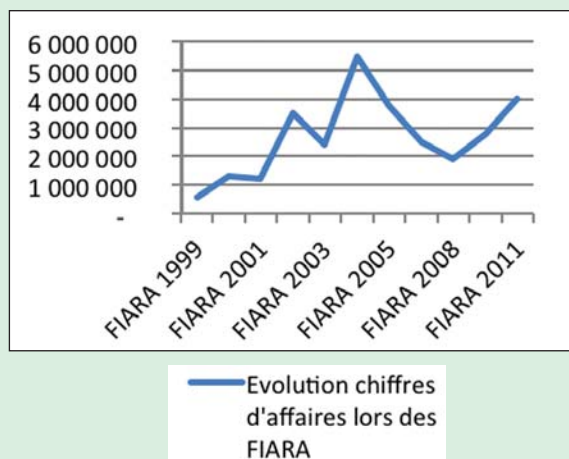
qualitative. La deuxième concerne les produits dits de concurrence en l'occurrence le beurre de karité, les céréales, la poudre de pain de singe que l'on trouve dans beaucoup d'autres stands.

La participation aux foires commerciales, quels effets directs sur les MPER ?

Les retombées sur les micros et petits entrepreneurs ruraux des participations aux foires commerciales sont perceptibles et tangibles. Lors de la FIARA de 2009, Monsieur Souleye Seck, entrepreneur de la région de Kaolack opérant dans la fabrication de meubles en raphia disait « *ma participation aux FIARA depuis quatre années m'a permis de réaliser des bénéfices substantiels et de nouer surtout des contacts avec des clients particuliers et professionnels de l'hôtellerie me permettant ainsi de travailler durant toute l'année alors que je ne travaillais que 04 mois sur 12* ».

Ce témoignage est partagé par la majorité des participants aux foires et même par des MPER qui ne font qu'envoyer leurs produits.

On note aussi une évolution nette des chiffres d'affaires depuis 1999 avec deux pics en 2004 et 2011 comme le montre le graphique ci-dessous.



La participation aux foires contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires, à l'accroissement de la visibilité et de la promotion des produits des MPER. Elle renforce les capacités de production et de mise sur le marché de produits compétitifs et de qualité.

On peut noter que les chiffres d'affaires ont quasiment doublé entre 2010 et 2011 passant de 2.776.875 FCFA à 4.007.050 FCFA. Les parts des MPER ont augmenté en moyenne de 115.000 FCFA à 150.000 FCFA de revenus nets par MPER sur 10 jours de foire.

Le renforcement des activités contribue à la consolidation des emplois des MPER et une meilleure visibilité (48 emplois permanents consolidés pour les 17 MPER ayant participé aux foires de 2010 et 2011).

Cependant, une analyse prenant en compte la prise en charge des frais de participation par le PROMER réduirait les performances notées bien que l'objectif n'est pas seulement l'accroissement des ventes durant les foires mais bien la promotion et l'augmentation de la clientèle. Aussi, un suivi plus rapproché des MPER ayant participé aux foires permettrait de déterminer avec plus de précision les effets sur les emplois indirects créés ou consolidés (approvisionnements en matières premières chez d'autres entreprises, transport).

Ces performances s'expliquent par la forte affluence notée dans les stands du PROMER, les nombres de contacts réalisés et les commandes ficelées séance tenante ou après les foires.

Le stand du PROMER, point de convergence des visiteurs !

L'une des grandes attractions des trois FIARA précédentes est sans nul doute le stand du PROMER. En effet sa localisation fixe depuis des années et sa position stratégique à droite de l'entrée principale dans un grand espace aménagé sous forme de village explique en partie l'assaut de nombreux visiteurs officiels, particuliers et professionnels. L'aménagement alliant une gestion cohérente des couleurs, des banderoles et autres supports, la finesse des présentations et la qualité des emballages et étiquettes a aussi pesé sur l'attrait du stand et des produits des MPER.

La participation aux foires contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires, à l'accroissement de la visibilité et de la promotion des produits des MPER. Elle renforce les capacités de production et de mise sur le marché de produits compétitifs et de qualité.



Visite du Premier Ministre au stand du PROMER

Le passage tous les ans de certains visiteurs témoigne aussi du degré de notoriété du PROMER et des MPER et montre une certaine fidélisation des consommateurs potentiels.

La gestion des contacts et relations commerciales post-foires pour une bonne tenue du portefeuille client !

L'intérêt des consommateurs et distributeurs pour les produits des MPER se mesure d'abord par le nombre de contacts établis et la quantité des commandes finalisées et exécutées. En 2011, 130 contacts ont été noués contre 80 pour 2010. Les contrats et commandes finalisés et exécutés sont respectivement de 25 et 15. Ces chiffres bien que modestes sont très importants pour des entreprises rurales qui viennent de prendre connaissance avec les clients urbains. L'apprentissage dans la contractualisation et la formalisation de liens commerciaux est aussi une étape importante dans la phase de croissance et de mutation des micros et petites entreprises rurales. Le bon suivi et l'accompagnement du PROMER a permis la conclusion de tous les contrats et commandes sans contentieux. Ainsi ; trois (03) clients sont fidélisés et renouvellent

périodiquement leurs commandes et ont contribué à l'amélioration de la qualité et de la constance des produits du fait des feedbacks (cas de la pâte d'arachide, des meubles en raphia et de la noix de cajou). La confiance ainsi établie marque un début de fidélisation, augurant ainsi des lendemains meilleurs. Pour assurer une bonne pérennisation, les MPER doivent améliorer aussi leur capacité de gestion de stock et de transport.

La participation aux foires commerciales : quels impacts à long terme sur les MPER ?

La visibilité des produits des MPER se construit sur le long terme (entre 3 et 5 ans). Elle démarre d'abord par la maîtrise de la qualité des produits et la régularité de la disponibilité du produit dans le temps et dans l'espace. Ensuite, elle passe par une communication soutenue pour faire connaître les produits et faire la promotion.

Si on tient compte du nombre de spots ou d'articles de presse sur les MPER appuyées par le PROMER lors des FIARA de 2010 et 2011 et des contrats et commandes finalisés et exécutés,

on peut espérer un bon positionnement des produits. En effet, 6 spots et articles de presse ont été réalisés en 2010 (3 télé, 3 presse écrite) et 8 en 2011 (4 télé, 4 presse écrite) sur le PROMER et les MPER à la FIARA. Aussi 2 clients hors foires se sont manifestés, ont contacté des MPER et exprimé des commandes fermes.

Néanmoins, afin de gérer le risque de sur-médiatisation pouvant entraîner une augmentation de la demande que l'offre des MPER ne saurait satisfaire, il faut tenir compte des capacités réelles des MPER dans les messages qui sont envoyés à travers les médias.

Les difficultés majeures rencontrées

Les principales difficultés sont l'absence d'uniformisation de certains produits due à la non définition d'un cahier de charge commun pour chaque produit et la non régularité du suivi post-foires. Ces facteurs doivent être maîtrisés pour assurer une durabilité et une pérennisation de la participation des MPER aux foires.

Quelles leçons tirées en une décennie de participation des MPER aux foires commerciales ?

Les foires commerciales constituent des espaces d'échanges et de promotion des produits des entrepreneurs ruraux. Elles permettent aux

MPER de nouer des contacts, d'écouler leurs produits mais aussi de découvrir d'autres types de process, équipements, emballages, etc.

Une bonne visibilité des produits et une solide capacité commerciale sont les clés de succès pour toute entreprise. Pour cela, il faut assurer une bonne communication, bien aménager les stands et présenter des produits de bonne qualité. Mais face aux coûts élevés des frais de participation, les principaux défis à relever sont la durabilité et la pérennisation de la participation des MPER aux foires et le suivi post-foire pour la fidélisation de la clientèle.

Pour les prochaines participations aux foires commerciales, il s'avère nécessaire, afin d'avoir des produits homogènes avec des qualités quasi-identiques, de définir un cahier de charge pour chaque produit de MPER [process identique, Autorisation de fabriquer des produits alimentaires (AUT.FRA), respect des normes de qualité, etc.] et de le faire respecter. Aussi un désengagement progressif du Projet dans la prise en charge des coûts de participations aux foires doit être de mise pour encourager et apprendre aux MPER à se prendre en charge.

Pour la pérennisation, le PROMER devra aussi travailler en synergie avec les conseils régionaux et les chambres consulaires pour la prise en charge des MPER à la fin du projet.

Hyacinthe Modou MBENGUE, Coordonnateur du PROMER II,
email : mbenguehyacinthe@yahoo.fr; hyacinthe.mbengue@promer-sn.org

Moustapha CISSE, Responsable des opérations Du PROMER II
email : cissecom@yahoo.fr

Hawa Sow BOUSSO, responsable du CIDD et point Focal gestion des savoirs du PROMER
email : hawasowbousso@yahoo.fr; hawasow.bousso@promer-sn.org

SOURCES :

- FIDA, PROMER. Rapport de pré-évaluation, volume II : documents de travail. Rapport No. 1769-SN. - Avril 2005.
- FIDA, PROMER I.- Rapport d'évaluation d'intermédiaire, décembre 2004.- Rapport n° 1565 -SN
- PROMER II- Rapport FIARA édition 2010 et 2011
- Banques de données et images du Centre d'Information, de Documentation et de Démonstration du PROMER

BOULANGER TRADITIONNEL A MBOUROUKOU UN EXEMPLE DE PROMOTION ECONOMIQUE ET SOCIALE

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 son chiffre d'affaire mensuel est passé de 300 000 à 2 400 000 francs CFA. Avec les appuis reçus du PROMER, il est devenu une Micro et Petite Entreprise Rurale leader et a développé une réelle expertise de formateur endogène.



L'activité de boulangerie traditionnelle se développe de manière considérable dans les zones rurales sénégalaises. Le PROMER, après avoir pris la pleine mesure de la situation a déployé des appuis conséquents visant le renforcement des capacités des populations cibles résidant dans ses zones d'intervention. L'impact, très tôt ressenti, s'est traduit par l'émergence et la consolidation de micros entrepreneurs boulangers qui ont considérablement amélioré leurs conditions d'existence et sont arrivés à vivre correctement de leurs activités.

C'est le cas de Boubacar KEITA, installé dans le village de Mbouroukou situé à 15 km, à l'Ouest de Tambacounda. Le micro entrepreneur habitant de la communauté rurale de Ndogo Boubacar, zone d'intervention n° 2 du PROMER est issu du portefeuille des micros entrepreneurs de la phase 1 du projet. La population directement ciblée par l'activité est la communauté de Ndogo Babacar de 6.000 habitants et dans la commune de Tambacounda, plus particulièrement les localités

de Saré Saloum, Soto, Saré Sidy , Saré Diaméry, Saré Moussa et Tambacounda où il dispose d'un point de vente.

En 2000, face au chômage qui frappe les jeunes de son village, Boubacar âgé de 26 ans décida d'abandonner l'activité illicite du commerce de marchandises frauduleuses qui lui causait en réalité beaucoup de tracas. Il se lança alors dans la boulangerie traditionnelle. D'emblée, l'objectif du projet a été de répondre à la demande croissante en pain traditionnel « tapa lapa » du village, des populations rurales voisines et de la commune de Tambacounda.

Sa rencontre avec le PROMER en 2000 a constitué un tournant décisif dans la mise en œuvre de son entreprise. Le Projet dont l'objectif majeur est de lutter contre la pauvreté, a opté de favoriser la création de richesses et des emplois correctement rémunérés en appuyant entre autres la filière boulangerie traditionnelle. C'était aussi une contribution à la politique visant la

valorisation de la production agricole à travers l'incorporation des céréales locales dans la fabrication du pain. Il est toutefois nécessaire de noter qu'au-delà de la création de richesses et d'emplois, c'est surtout l'amélioration du régime alimentaire des populations rurales dont il était question.

Ce document décrit l'itinéraire de Boubacar en le montrant comme un boulanger très entreprenant et ambitieux qui a su profiter des opportunités offertes par le PROMER. Dans un premier temps, il décrit l'évolution de l'activité en mettant en exergue le renforcement des capacités dont a bénéficié le boulanger, ensuite une analyse des raisons de sa réussite sera faite pour terminer par les projections pour l'avenir.

Tout le long du document, l'accent sera mis sur les aspects liés à l'augmentation de sa production et de ses revenus. Enfin, l'amélioration de son cadre de vie qui en a résulté et la réalisation de son développement personnel seront passées en revue.

Développement de l'activité de Boubacar KEITA grâce aux appuis du PROMER et des ses partenaires

Le PROMER dont le but est de lutter contre la pauvreté par la création et/ou la consolidation des miros et petites entreprises met en œuvre un programme de renforcement des capacités qui s'articule autour des appuis non financiers et des appuis financiers. La mise en œuvre de l'activité par la réalisation des appuis non financiers, le projet a, dans le cadre du faire faire, identifié et recruté des prestataires de services qui ont assuré les appuis préalables, l'élaboration de plans d'affaire et le suivi accompagnement des activités.

Il faut rappeler que ces prestataires de services non financiers ont pris le relais des Conseillers en entreprises de la phase I (initialement nommés animateurs économiques polyvalents). Pour ce qui concerne les appuis financiers, le projet s'appuie sur des Systèmes Financiers Décentralisés partenaires qui permettaient aux bénéficiaires d'ouvrir des comptes, de mobiliser l'épargne et de d'accéder aux financements... Ces deux groupes constituent **les partenaires techniques et financiers**.

Dans le cadre des appuis apportés à Boubacar, le rôle joué par **les services déconcentrés et techniques de l'Etat** a été primordial. Il s'agit entre autres de l'Institut de Technologie alimentaire (formation en technique de panification avec incorporation de céréales locales, en hygiène et qualité, mise à la disposition d'une farine spécifique à la boulangerie traditionnelle à la MER) ; du CERER (construction du four amélioré) et du Service des Eaux et Forêts (pour le suivi pour la protection de l'environnement); les grands moulins pour la mise en place d'une centrale d'achat et l'accès aux matières premières.

La réussite de l'activité de Boubacar a été possible grâce à la synergie développée entre le PROMER, ses partenaires techniques et financiers et les services déconcentrés de l'Etat. Chaque acteur de ce trio ayant joué sa partition au maximum.

Dans une première étape, le projet a engagé 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. Pour ce faire, le Projet s'est fortement appuyé sur les prestataires de services, les émissions radio, le ciblage direct etc.... Cette période a été marquée par une réaction massive des populations cibles qui voyaient déjà à travers l'entrepreneuriat, une perspective de sortir de la pauvreté.

L'accent est particulièrement mis sur les modalités d'accès aux appuis du projet et les avantages certains qu'ils engendraient a été le déclic qui a guidé Boubacar KEITA. Ainsi, l'avis favorable accordé à sa requête d'appui va sceller un long partenariat (de 2000 à nos jours) entre lui et le PROMER. Le projet, avec ses prestataires de services non financiers (PSNF), l'a appuyé 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'affaire qui sert de tableau de bord à Boubacar et au projet a facilité d'identifier les besoins et réaliser les appuis. Il s'agissait de la gestion comptable dispensée en référence des modules GERME (Gérer Mieux son Entreprise), des formations techniques et des visites d'échange. Il s'en est suivi une profonde mutation de son activité et l'ancrage à une logique de développement et de rentabilité

En plus, ces renforcements dont il a bénéficiés lui ont ouvert de nouvelles perspectives. Des formations techniques en pâtisserie (en 2001), en hygiène et qualité (en 2002) ; en techniques de panification 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. En effet de quatre vingt (80) baguettes de pains par jour en 2000, Boubacar arrive en 2011 à produire trois mille deux cent (3200) par jour. Et la production de pâtisserie (pain au lait cakes) était de 0 en 2000 et 200 en 2011.

L'existence d'un marché local et l'engouement des populations des périphéries 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.

Il faut par ailleurs souligner qu'au-delà de la productivité et de l'amélioration de la qualité du pain, l'aménagement du nouveau four a permis une économie substantielle du bois de chauffe. En effet, une diminution de près de 25% est notée. C'est là une intégration de la politique de préservation de l'environnement prônée par les bailleurs (le gouvernement du Sénégal et le Fond international pour le Développement Agricole (FIDA) à l'entrepreneur rural.

Ces aménagements et acquisitions ont été possibles grâce à un accès facilité aux services financiers. En effet, dès l'amorce des appuis du projet, une mise en relation a été réalisée entre le Boulanger et des Institutions Financières. Ce sont notamment des Systèmes Financiers Décentralisés constitués en réseau qui ont installés des guichets locaux.

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 différentes adhésions dans ces Institutions lui ont permis d'accéder quasiment en permanence aux financements.

De 2000 à 2009, le cumul de financements octroyés par ces Institutions à Boubacar est de cinq (05) dossiers accordés pour un montant total de 2.500.000 francs CFA. Au delà des équipements, ces prêts lui ont permis de faire face à ses besoins en fonds de roulement qui sont récurrents pour la boulangerie. Depuis 2010, la boulangerie de Boubacar fonctionne sur fonds propres. La construction du bâtiment abritant la boulangerie a été autofinancée par le micro entrepreneur pour un montant de 600 000 Francs CFA.

Au-delà du renforcement des capacités, la volonté et l'esprit d'entreprise sont aussi à la base de la réussite de Boubacar KEITA.

Le renforcement de ses capacités, réalisé selon les besoins exprimés dans un plan d'affaire élaboré grâce aux PSNF, sert de tableau de bord à l'entrepreneur et au projet. La gestion comptable dispensée en référence des modules GERME (Gérer Mieux son Entreprise), les formations techniques et les visites d'échange ont favorisé la mutation de son activité et l'ont inscrit dans une logique de rentabilité.

Un rôle important dans la création d'emploi pour les jeunes.

La régularité de sa production, l'approvisionnement correct du marché et la satisfaction de sa clientèle lui ont valu une reconnaissance de ses pairs et une notoriété au niveau de la population locale. Les gens voient



Le four avant les aménagements



le four amélioré de Boubacar

en lui l'exemple de la réussite professionnelle et sociale et lui confie 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 KEITA dans la lutte contre le chômage des jeunes de la localité est donc indéniable. Depuis la mise en place de sa boulangerie, près de vingt (20) jeunes ont appris le métier grâce à lui. Ils se sont mis à leur compte après leur apprentissage achevé. Une fois installés, ces derniers ont accueilli des jeunes qui auront un cursus similaire. Ainsi, l'activité de Boubacar a permis de créer vingt (20). Entreprises et la création et près de quatre vingt quatre (104) emplois indirects dans la communauté Rurale.

Le témoignage du chef de village à cet effet 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 Projet d'encourager l'émergence des formateurs endogène pour fournir ses armes et se positionner.

Ainsi, depuis 2009, il soumissionne et gagne des marchés du PROMER et de d'autres projets. Ainsi, il exécute trois (03) sessions de formation pour le compte du PROMER et deux (02) de l'Organisation Non Gouvernementale (Groupe d'Action pour un Développement Endogène Global). Ces deux activités lui ont rapporté près de cinq millions (05) de francs CFA.

Amélioration du cadre de vie et des conditions sociales

L'augmentation de ses revenus et le changement de mentalité ont eu un impact positif sur sa vie sociale. Cela se traduit par un accès de plus en plus marqué à des soins de santé pour sa femme, ses enfants et lui-même. L'éducation de ses enfants n'est pas en reste, car ses deux enfants fréquentent l'école à Tambacounda. La ration alimentaire jadis basée sur la consommation des produits de céréales tirés des récoltes devient de plus en plus varié.

Le point le plus marquant est le changement de son habitat avec la construction d'un appartement et la protection de son four avec un local. Les deux bâtiments sont construits en dur.

Le développement personnel, la structuration et la professionnalisation de la filière

Conscient des difficultés rencontrées dans le secteur de la boulangerie traditionnelle, Boubacar a compris l'intérêt de l'association pour mutualiser les efforts. Alphabétisé en pulaar, Boubacar KEITA s'imprègne des mouvements de masse et comprend alors que la corporation des Boulangers a besoin de s'organiser pour participer au dialogue 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. Alphabétisé en pulaar, Boubacar KEITA est à l'origine de la création du GIE des boulangers en décembre 2004.

Celui-ci a évolué sur le plan institutionnel pour devenir une Organisation Professionnelle dont il est le Président en 2007. Cette Organisation 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 au crédit par la mise en place du Groupe de caution solidaire pour l'accès au financement. Ainsi, quarante huit (48) boulangers ont accès au deuxième cycle de financement. L'enveloppe globale est de vingt six millions (26) de francs CFA. L'organisation c'est 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 04 et 05 juin 2010 à Kaolack (centre du Sénégal) sur la boulangerie traditionnelle a été initié par le PROMER-II de concert avec l'OP Boulangerie de Tambacounda et les autres partenaires. L'objectif était de positionner la 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 dans ce domaine.

Engagé dans la lutte pour la reconnaissance et l'émergence de la boulangerie rurale, Boubacar et ses pairs participent aux rencontres statutaires du sort des ruraux telles que le forum sur l'entreprenariat rural des jeunes ; la lettre de politique sectorielle de la micro et petite entreprises. Toutes ces actions commencent à porter leurs fruits. Comme avancées significatives on peut inscrire le lobby et le plaidoyer avec la forte médiatisation du techno forum sur les médias nationaux ; la prise en compte de la MPER rurale dans la lettre de politique PME : l'introduction d'une demande reconnaissance auprès du Gouverneur de la région de Tambacounda etc. En outre, Boubacar a également contribué à l'information et la sensibilisation des jeunes sur l'activité (émissions radio ; réunion villageoise ;

caravane, formations ; foras), la filière ; la sécurisation par la protection de l'environnement ; l'introduction de fours améliorés ; l'importance de l'hygiène ; la qualité ; la formalisation).

Les principaux résultats enregistrés sont : l'acquisition d'un four amélioré, des tables de pétrissage, des équipements intervenant dans 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), 3 bicyclettes et une motocyclette ; La formation de plus de 20 apprentis qui se sont installés à leur propre compte ; la production du pain Tapa Lapa, la pâtisserie, du pain riche avec céréales ; l'achat de deux terrains à Tambacounda dont l'un est en chantier, de bovins pour se lancer dans l'élevage et l'ouverture comptes Bancaires au CMS, à l'ACEP et à l'UIMCEC.

Ayant été formé dans le techniques d'incorporation de céréales locales (mil, maïs, niébé) dans la farine de blé, dans la diversification des produits du pain, ayant bénéficié de formation en gestion, pacte, germe, alphabétisation, ayant été sensibilisé et formé sur le respect des normes d'hygiène et de qualité, sur la réglementation commerciale concernant la boulangerie au Sénégal, il ambitionne le marché urbain de Tambacounda.

Aujourd'hui, incontournable dans le système, Boubacar est devenu une Micro entreprise de référence et maître formateur en boulangerie traditionnelle dans la zone d'intervention du projet grâce à l'appui du PROMER II ; il gagne beaucoup de marchés. Il vise, à présent, les marchés de Bouroukhou et villages environnants

*Produits de Boubacar,
Photos Centre D'Information de Documentation et de Démonstration (CIDD) du PROMER*



de Tambacounda. Il a bénéficié d'une opération pilote en 2011 (Four à Gaz) pour renforcer son activité et assurer sa fonction de plateforme 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* »

Boubacar 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 ; 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.)..., au voyage 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.

Le développement de l'activité a mobilisé des ressources matérielles et financières 2.500.000 FCFA. réparties entre les acquisitions d'équipements, l'aménagement du four, l'approvisionnement en matières premières etc.

Toutefois, l'expérience a permis de montrer que :

L'expérience de Boubacar est riche d'enseignements. Elle a fini de démontrer que la boulangerie traditionnelle est un moyen de

promotion économique et sociale en milieu rural. Mais son développement nécessite un renforcement des capacités et un professionnalisme du secteur. En effet, l'acquisition d'un équipement adéquat et le renforcement des compétences techniques sont des préalables aux exigences de qualité et d'hygiène.

Mais malgré ces acquis, l'enjeu qui se dresse à l'activité de boulangerie traditionnel reste entier. En effet, la restriction de la législation par rapport à la gestion de l'environnement et à l'accès aux marchés urbains nécessite une introduction des technologies appropriées pour la diminution de consommation de bois de chauffe et l'organisation des acteurs de la filière pour participer aux dialogues des politiques. L'objectif étant d'accéder à certaines instances de décisions pour s'informer, se faire connaître et constituer un groupe pouvant défendre ses intérêts.

En effet, Boubacar compte également sur l'appui du PROMER pour élargir sa base de travail, acquérir d'autres moyens de déplacements pour couvrir la demande; 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 est 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 ».

Ameth Hady Seydi,

email : ameth_hady@hotmail.com

Hawa Sow BOUSSO, responsable du CIDD et point Focal gestion des savoirs du PROMER

email : hawasowbousso@yahoo.fr, hawasow.bousso@promer-sn.org

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 ».

www.ifad.org

www.Fidafrique.net

www.promer-sn.org

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

