

Des micro entreprises
rurales pour créer
des emplois
et de la richesse



L'expérience
du PAMER

Sommaire

Lexique et sigles	3
Préface	4
Lettre de l'éditeur	5

Deuxième partie

L'art de créer ou de renforcer une MER

Informier et sensibiliser les promoteurs	14	Favoriser l'accès au marché	33
Identifier, sélectionner les promoteurs de MER	17	Réaliser des études	36
Elaborer le plan d'appui	21	Faciliter l'accès au crédit, oxygène de l'entreprise	38
Former - à la production et à la commercialisation	23	Formaliser la démarche d'accompagnement	41
- à la gestion, organisation	26	Coordonner, gérer, suivre, évaluer, capitaliser	44
Organiser des voyages d'études au marché	30	Faire faire : les ratés d'une approche novatrice	46

Première partie

Il était une fois ... le Pamer	
Il était une fois .. le Pamer	6
Naissance d'un projet	7



Troisième partie

Les enseignements

Faire faire, une approche novatrice	46
Les hypothèses du Projet à l'épreuve de la réalité	49
Dix leçons pour la promotion de la MER	57

Encadrés

Le Pamer en bref	8
Recyclage de déchets plastiques : de l'or sur un tas d'ordures	25
Mme Dembélé, le chantre de la formation	28
Sanou Serge, victime du marché	34
Faire déguster pour mieux vendre	35
Innover ...	40
Six secrets ...	52

Rédaction : Ali Zizien, Daniel Thiéba avec la collaboration de Valérie Koutou

Secrétariat de rédaction, maquette et iconographie : Souleymane Ouattara

Illustrations : Pamer, Jade Productions

Copyright : PAMER

Imprimé au Burkina Faso, 2006

- AL** : Antenne Locale
- CCR** : Comité de Coordination Régional
- CE** : Conseillers d'Entreprises
- CNSP** : Comité National de Suivi du Projet
- CREE** : Créer votre entreprise
- DREP** : Direction Régionale de l'Economie et de la Planification
- FAARF** : Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices des Femmes
- FDR** : Fonds de Roulement
- FIDA** : Fonds International pour le Développement de l'Agriculture
- GERME** : Gérer Mieux votre Entreprise
- IMF** : Institutions de micro finance
- MEDEV** : Ministère de l'Economie et du Développement
- MER** : Micro Entreprises Rurale
- MERs** : Micro entreprises rurales
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- OPP** : Opérateurs Privés Prestataires
- OPP** : Opérateurs Partenaires Privés
- OPS** : Opérateurs Prestataires de Service
- PAMER** : Projet d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales
- PIE** : Promoteur d'Initiatives Economiques
- PIE** : Porteur d'Initiatives Economiques
- PTBA** : Programme de Travail et Budget Annuels
- RCP** : Réseau des Caisses Populaires
- RCPB** : Réseau des Caisses Populaires du Burkina
- S&E** : Suivi et Evaluation
- SIAO** : Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou
- UNCP** : Union Nationale de Coordination du Projet

Contact :**PAMER**

09 BP 751

Ouagadougou 01

BURKINA FASO

Tel : +226 50369262

Tel/fax: +226 50362538

Email : pamer@pamer.fidafrique.orgSite : www.fidafrique.org

Savoir pour agir



Daniel Bambara
Directeur Général
de l'Economie et de la
Planification
Président du Comité
interministériel de
suivi du Projet

Préface

Réduire de façon significative la pauvreté, tel est le principal objectif des politiques économiques et sociales mises en oeuvre par maints gouvernements des pays en développement. Des programmes et projets, des stratégies et approches sont conçus et mis en oeuvre à cet effet. Mais ces initiatives font rarement l'objet d'une capitalisation systématique en vue d'en tirer des enseignements majeurs à même d'améliorer les pratiques en cours et de servir à d'autres intervenants dans les domaines concernés.

C'est pourquoi l'exercice de capitalisation entrepris par le Projet d'Appui aux Micro-entreprises Rurales (PAMER) mérite d'être salué, surtout dans un domaine aussi complexe que celui de la micro-entreprise rurale. Le PAMER doit relever un grand défi : accroître et diversifier les revenus des populations rurales grâce à la création, à la promotion et au développement de micro-entreprises rurales non agricoles dans un contexte marqué par l'extrême dénuement du milieu rural burkinabé. La pauvreté rurale reste la plus sévère et la plus répandue, malgré tous les efforts, stratégies et approches déployés pour en venir à bout. La contribution des micro-entreprises rurales non agricoles pourrait-elle à défaut de changer la donne, constituer une réponse à la lutte contre la pauvreté en milieu rural? C'est tout l'enjeu de cet ouvrage, à savoir exposer une approche méthodologique, éclairer un secteur du développement longtemps resté dans l'ombre et favoriser l'échange d'expériences.

Ce guide dessine clairement une trajectoire méthodologique pour tout intervenant en matière d'appui à la promotion de micro-entreprises rurales. Il montre les écueils à éviter et met

l'accent sur les outils et les démarches susceptibles d'être utilisés pour accompagner les promoteurs et promotrices de micro-entreprises.

Le document éclaire un secteur longtemps resté en marge des politiques et stratégies de développement. Il témoigne des efforts que les populations pauvres, notamment les femmes et les jeunes, sont prêtes à consentir, si on les dote de capacités tout en appuyant le processus de mise en oeuvre de leurs initiatives économiques. L'ouvrage ambitionne de dégager des pistes pour des échanges d'expériences entre les acteurs. Il veut ainsi créer synergie et complémentarité dans les actions de lutte contre la pauvreté en milieu rural.

Cette capitalisation de la procédure de promotion de micro-entreprises rurales alimentera sans aucun doute les instruments de pilotage des économies locales au Burkina Faso, dans un contexte marqué par la communalisation intégrale du territoire. C'est donc un outil utile pour les nouvelles autorités locales que sont les élus locaux des communes rurales dont l'une des missions principales est la reconstruction des économies locales. Et les micro-entreprises rurales non agricoles peuvent fortement concourir à cette oeuvre.

Je souhaite que cet ouvrage puisse être véritablement un instrument de travail pour tout acteur institutionnel notamment les ONG, les OIG, les coopérations bilatérales, les services publics, les organisations professionnelles, les syndicats, etc.. Il reste ouvert à toute critique dans la mesure où il s'inscrit dans un processus d'apprentissage pour mieux comprendre comment des hommes et des femmes s'investissent dans des activités économiques sous forme de micro-entreprises dans leur quête de bien-être.

Partager son expérience

Peut-on imaginer acte plus altruiste que le partage de la connaissance? Les responsables du PAMER ressentent ce besoin. Ils veulent faire connaître leurs expériences (vision, démarche, outils) pour inspirer ceux qui veulent suivre la même voie. Pour autant, ils ne prétendent pas à l'exclusivité du savoir en matière d'appui à la promotion de la micro entreprise en milieu rural. Ici et là au Burkina, des initiatives similaires émergent. Mais celle du PAMER semble se distinguer des autres par son envergure nationale, les montants financiers engagés et surtout cette volonté de systématisation de la démarche.

Le guide pratique s'inscrit dans ce désir d'extraire d'un amas d'activités menées au jour le jour des éléments essentiels pour l'action. Le document comprend trois parties articulées autour de la naissance du Pamer, des activités mises en oeuvre et des leçons à retenir. Le parti pris narratif a consisté à mettre l'accent sur les conseils pratiques sans omettre cependant de décrire chaque point de façon à familiariser le lecteur avec l'activité abordée. Les faits et chiffres tout comme les portraits ou les propos des promoteurs ou des techniciens visent à "humaniser" le message en lui donnant cette touche que des données uniquement "techniques" arides ne sauraient rendre correctement.

Les différentes parties du document sont d'inégale longueur. Ce déséquilibre matérialise le choix éditorial, à savoir privilégier le comment faire à l'évaluation, c'est-à-dire à l'appréciation, pour ne pas dire le jugement, et à l'explication-interprétation.

Bonne lecture!

Il était une fois ... le Pamer



Produits transformés

Naissance d'un projet

En 2000, le gouvernement burkinabé et le Fonds international pour le développement de l'agriculture (FIDA) parient sur l'entrepreneuriat rural pour créer des emplois en milieu rural et lutter contre la pauvreté. A l'époque, l'idée paraissait audacieuse pour ne pas dire saugrenue à plus d'un. Comment imaginer que l'accroissement des revenus des groupes les plus défavorisés ne provienne pas seulement d'une augmentation de la production agricole, mais également d'activités non agricoles? Que dire des lourdes contraintes imposées par les aléas naturels (climats, sols, pluies, attaques acridiennes ...) exigeant de diversifier les sources de revenu en investissant dans les activités non agricoles?



Les promoteurs de cette démarche novatrice font valoir deux arguments. Premièrement, ils soutiennent que la nécessité d'accroître et de diversifier les sources de revenus non agricoles en milieu rural correspond à une demande réelle. Il existe en effet de multiples initiatives qui survivent sans aucun soutien, témoignant ainsi de l'engagement de leurs promoteurs. Mener de telles activités permet aux populations rurales de compléter leurs revenus agricoles et de diversifier leurs gains. Deuxièmement, les défenseurs de ce nouveau mode d'intervention rappellent l'existence d'activités non agricoles à fort taux de rentabilité économique et d'énormes potentialités peu exploitées dans les zones ciblées par ce qui allait devenir le PAMER.

Le Pamer en bref

Nom : Projet d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales

Quelques repères

- ♦ 18 Mai 1999 : signature de l'accord de prêt pour le financement du projet.
- ♦ Juillet 2000 : naissance du projet
- ♦ Juin 2001 : atelier de lancement du projet

Objectif : contribuer à l'accroissement et à la diversification des revenus des populations rurales par la promotion et le développement de micro entreprises rurales (MER) non agricoles viables

Stratégie

- information sensibilisation sur le projet et l'écoute des bénéficiaires ;
- formation;
- études ;
- repérage des porteurs d'initiatives économiques (PIE) et des MER;
- appui

Mode d'intervention : approche participative.

Organigramme : une coordination nationale, deux antennes locales, quatre bureaux de liaison et quatre opérateurs partenaires privés

Durée : 7 ans

Budget : environ 7.5 milliards francs CFA

Financement : Fida, gouvernement burkinabé, bénéficiaires, Réseau des Caisses d'épargne et de crédit du Burkina.

Ce plaidoyer s'appuie sur des données bien documentées, les toutes premières issues d'une revue du secteur de la micro-entreprise et de l'artisanat en milieu rural, menée en juin 1996. Trois ans plus tard, une mission d'évaluation confirme la pertinence des conclusions et recommandations de l'étude de faisabilité du Projet d'Appui aux Micro-Entreprises Rurales (PAMER)

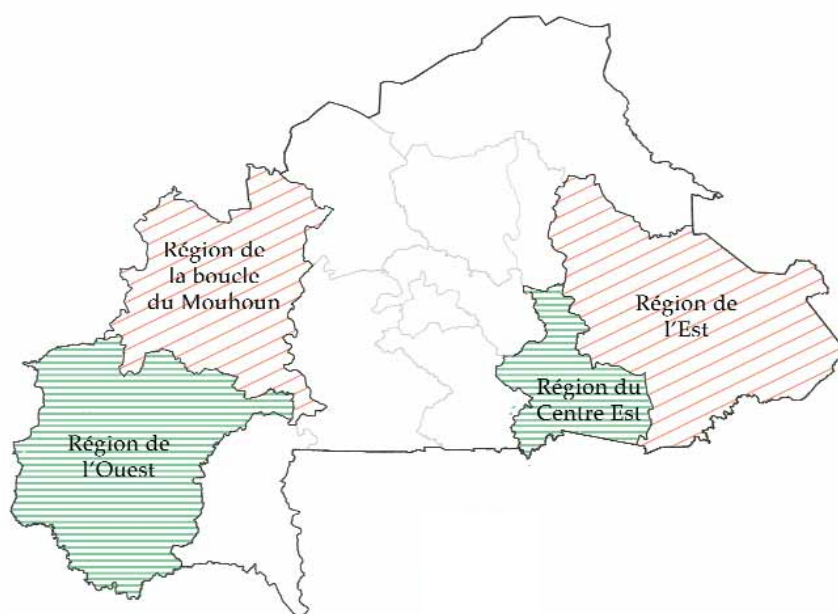
Le PAMER voit ainsi le jour. Il s'adresse d'une part aux plus pauvres parmi les pauvres – à savoir les agriculteurs démunis et les femmes qui mènent déjà ou désirent mener des activités non agricoles – et d'autre part aux jeunes, scolarisés ou non qui peuvent se prévaloir de compétences techniques aussi rudimentaires soient-elles. Le projet s'intéresse aussi aux promoteurs de micro-entreprises en activité de sa zone d'intervention, à savoir l'ouest et le centre-est du Burkina (cf. carte, page 9)

Accroître et diversifier les revenus en milieu rural

Lorsque le PAMER démarre ses activités en 2001, l'Etat lui assigne un objectif : contribuer à l'accroissement et à la diversification de revenus des populations rurales de sa zone d'intervention par la promotion et le développement de micro-entreprises rurales (MER) non agricoles viables.

Pour y parvenir, le Projet met en place un mécanisme décentralisé pour la promotion des MER. Il se lance alors dans la création de nouveaux emplois pour diversifier les sources de revenus des porteurs d'initiatives de sa zone d'intervention. Il ambitionne aussi de réduire la migration vers les zones urbaines, notamment des jeunes, grâce à la création d'emplois attrayants au niveau local.

Mais comment y parvenir dans un contexte marqué par les difficultés d'accès à l'information et à la formation, aux financements, aux procédés et processus de production, aux meilleures



Zone pilote 2001/2004

Région ouest (actuelles régions des Hauts Bassins et des Cascades)
Région du Centre Est



Phase d'extension et de consolidation 2005-2007

Les deux régions précédentes plus
La région de la Boucle du Mouhoun et
La région de l'Est.

sources d'approvisionnement et aux marchés pour écouler les produits?

A questions nouvelles, nouvelle stratégie. Celle du PAMER repose sur :

- la formation, l'information et la sensibilisation sur le projet et l'écoute des bénéficiaires ;
- la conduite d'études pertinentes (procédés traditionnels de production, technologies locales, technologies appropriées, études de marché, études filières, etc) ;
- le repérage des porteurs d'initiatives économiques (PIE) et des MERs motivées en vue de leur apporter des appuis-conseils et des formations visant l'amélioration de leurs connaissances sur le plan des méthodes de gestion, des techniques de production et de vente, du financement, etc.
- l'appui aux MERs pour accéder aux technologies appropriées, aux sources d'approvisionnement et aux marchés, au crédit et à l'appui- conseil pour la maîtrise de leurs activités.

Faits et chiffres

RÉSULTATS DU PAMER AU 15 DÉCEMBRE 2005 :

- 1441 MERs CRÉÉES CONTRE 2 570 PRÉVUS ;
- 1527 EMPLOIS CRÉÉS ET/OU CONSOLIDÉS CONTRE 2700 PRÉVUS, SOIT 56% DE L'OBJECTIF TOTAL VISÉ POUR TOUTE LA DURÉE DU PROJET.
- 768 MERs FINANÇÉES AVEC L'APPUI DU PAMER ET L'AIDE D'INSTITUTIONS DE FINANCEMENT, NOTAMMENT LE FAARF ET LA MUTUELLE DES ARTISANS, AGISSANT DANS LA ZONE D'INTERVENTION DU PROJET.

Le PAMER privilégie l'**approche participative** comme mode d'intervention. Les bénéficiaires choisissent leurs activités, collectent des données pour monter leurs dossiers de projets. Cette responsabilisation vise la pérennisation des actions. Elle associe les promoteurs à tout le processus : de la planification des actions à la capitalisation.

Planification des actions

La démarche retenue d'un commun accord est traduite en actions planifiées dans le temps. Il est important de signaler que la réalisation de cette planification est conditionnée au strict respect par chacune des parties du chronogramme établi.

Engagement des parties

L'engagement des parties traduit leur prise de responsabilité pour la réalisation des mesures planifiées de concert.

Des micro-entrepreneur(e)s de la région ouest.



Matérialisé par le contrat d'objectifs, l'engagement des parties revêt un caractère pédagogique important et permet d'apprécier la motivation du promoteur à conduire son projet à bon port.

Mise en œuvre des appuis

La mise en œuvre des appuis correspond à la phase d'exécution des mesures planifiées.

Suivi évaluation

Le suivi-évaluation permet d'une part de veiller au respect du chronogramme établi pour les appuis à réaliser, d'y apporter des corrections, si nécessaire, et d'autre part d'évaluer dans quelles mesures les objectifs fixés au départ (création ou renforcement d'une micro-entreprise rurale nombre de MERs créées et/ou renforcé, nombre d'emplois créé) ont été atteints.

Capitalisation des appuis

Elle permet de tirer les enseignements et leçons des expériences du Projet, afin de mieux en réorienter les actions, d'en constituer la mémoire institutionnelle et d'en dupliquer les succès.

Créer ou
renforcer
une micro
entreprise
rurale :
que faire?
Comment
faire?



Artisanat



Créer ou renforcer une MER s'apparente par moment à une course d'obstacles, tant cela exige efforts et constance de la part aussi bien de l'organisme d'appui que du promoteur. La démarche du PAMER dans la promotion des MERs se décline en 10 étapes.

Tout commence par l'information et prend fin avec la capitalisation. Entre les deux, il faut compter des actions tout aussi essentielles que le diagnostic et la formation ou encore l'appui conseil sans oublier les principes, notamment l'engagement du promoteur qui témoigne de la place déterminante que joue celui-ci dans la réussite de son projet.

Propos de promoteurs



« L'information diffusée par le PAMER n'est pas bien perçue par tous, parce que beaucoup de MERs croient que le PAMER est une institution financière. »

« L'activité d'information doit être suivie d'actes concrets. Il faut redoubler d'efforts pour informer sur le Projet et ses réalisations. Il faut de la sensibilisation et du concret ».

« L'information-sensibilisation ne suit pas le canal approprié pour atteindre les cibles et pire, les messages ne sont pas bien compris par les MERs ».

1 Informer et sensibiliser les promoteurs

Radios locales, manifestations commerciales, marchés, théâtre forum... Ils sont divers et variés les outils de communication auxquels le PAMER recourt pour informer le public. Tous visent cependant un objectif : inciter les promoteurs potentiels à entrer en partenariat avec le PAMER. Le message véhiculé s'articule autour de quelques points clefs : l'existence du Projet, son mandat, ses produits et les modalités de son appui.

Le dépliant de présentation des activités, le « Bimensuel du PAMER », le « PAMER en résumé » constituent les principaux supports d'information institutionnelle. Ils contiennent la justification du projet, ses objectifs sa zone d'intervention, les filières qu'il appuie, les principales composantes de son intervention, ses appuis et les conditions pour en bénéficier. Un dépliant édité en langues locales assure une large diffusion du message

Il en est de même pour la **radio**, à l'échelle de la zone d'intervention du PAMER. La plupart des MERs rencontrées ont appris l'existence du PAMER par la radio. La radio semble être le moyen de communication par excellence. Elle couvre une vaste zone et facilite une première mise en relation avec l'institution d'appui. Son effet de mobilisation surpasse celui des autres médias.

La **vidéo** contribue de manière significative à l'information et à la sensibilisation des MERs par son effet de persuasion.

Certains outils de communication, notamment le théâtre forum, la radio, les marchés départementaux et de village conviennent pour un grand public. En revanche, les émissions radiopho-

niques, les rencontres filières, les entrevues avec les partenaires et des bénéficiaires potentiels dans les locaux du PAMER s'avèrent plus efficaces pour créer et renforcer les MERs.

CONSEILS PRATIQUES

- Il est essentiel de bien différencier les informations pour le grand public, véhiculées par les mass media de celles destinées à des candidats intéressés à entrer en partenariat avec le Projet. En d'autres termes, il importe de concevoir des messages adaptés et de choisir les supports en conséquence.

- La communication de proximité doit être privilégiée. L'organisation de séances d'information du Projet avec les MERs se fera localité par localité et non à grande échelle.

- Il faut informer et sensibiliser en permanence, compte tenu des déperditions importantes des messages et du renouvellement permanent du portefeuille de bénéficiaires.

- Les conseillers d'entreprises et les rédacteurs locaux bien formés en techniques d'animation et de sensibilisation transmettent le plus efficacement l'information aux MERs.

- Il est important d'assurer la forte implication des personnes ressources issues des MERs dans la stratégie d'information et de sensibilisation de leurs pairs.

- Les supports audiovisuels, principa-

Propos de promoteurs



« Les informations que le PAMER diffuse sont d'une importance capitale. Elles permettent de renforcer la capacité de négociation du MER avec le service des impôts. Désormais, je sais quelle est la responsabilité du MER vis-à-vis du trésor public ».

« La vidéo et le théâtre forum ont été les meilleurs outils de sensibilisation. Les messages diffusés à partir de l'union heureuse de l'image et du son sont bien appréciés et compris par la population. »



Informer pour susciter des vocations.

Faits et chiffres

- ◆ 80 SÉANCES D'INFORMATION, SENSIBILISATION ORGANISÉS
- ◆ 31 764 PERSONNES TOUCHÉES EN PARTICULIER LES FEMMES ET LES JEUNES,
- ◆ 1 076 PORTEURS D'INITIATIVES ÉCONOMIQUES ACCOMPAGNÉS DANS LA CRÉATION DE MERS
- ◆ 312 MERS RENFORCÉS

La radio, un outil de communication qui a fait ses preuves. ▶

lement la vidéo, déterminent fortement la décision des promoteurs peu lettrés ou alphabétisés de s'engager dans une dynamique de partenariat.

●.L'existence d'outils adéquats de mesure de l'efficacité des canaux de communication en terme de population cible, de captage et de réceptivité des messages transmis s'impose.

●.Assurer sa visibilité préoccupe toute structure d'appui. Le bimensuel assure le mieux cette fonction auprès des acteurs institutionnels.



2 Sélectionner et diagnostiquer les promoteurs de MERs

La mise en relation entre le promoteur et le PAMER se fait à travers un entretien dans les locaux du PAMER, pour les porteurs d'initiatives, ou dans l'atelier du MER à renforcer. A la fin de cette étape, les agents disposent d'un portefeuille de MERs ou de PIEs éligibles aux appuis de l'institution.

Le diagnostic consiste à identifier les contraintes du promoteur en vue d'analyser la faisabilité de l'idée de projet du promoteur. Si pour un porteur d'initiative, seules comptent la viabilité, la faisabilité, et la rentabilité de l'idée ou du projet, il en va autrement pour les MERs à renforcer. Dans le deuxième cas, le diagnostic peut viser le redressement, le sauvetage ou le développement de la micro-entreprise.

Le diagnostic constitue l'activité préliminaire en matière de conseil. En effet, une fois sélectionné, le futur promoteur soumet son idée ou son projet au conseiller qui en teste la pertinence, voire la faisabilité. Cet appui s'étend aussi à l'identification ou la confirmation d'un problème au sein de la micro-entreprise dans le besoin. Le conseiller utilise des méthodes et techniques d'investigation éprouvées pour garantir la fiabilité des résultats du diagnostic, qu'il s'agisse d'un porteur d'initiatives économiques ou d'un MER qui existe déjà.

Dialoguer pour connaître au plus près les besoins des aspirants promoteurs.



Dans le premier cas, le diagnostic porte sur :

- le PIE intuitu personae (nom et prénom, date et lieu de naissance, adresse, niveau d'instruction, langues parlées, activité principale, etc.) ;
- l'idée projet (analyse de la faisabilité de l'idée/projet à travers la description de l'activité, de ses contraintes et opportunités en termes d'approvisionnement, production, commercialisation/marketing et gestion, etc)

Dans le deuxième cas, le diagnostic porte sur l'environnement immédiat (économique, institutionnel et juridique) et sur les principales fonctions (approvisionnement, production, commercialisation, marketing et gestion).

La fiche diagnostic permet d'identifier les contraintes de la MER et d'analyser la faisabilité de l'idée de projet du promoteur ou de la MER. Les données recueillies permettent une meilleure connaissance des contraintes et une appréciation de la faisabilité du projet.

La fiche diagnostic comprend 9 rubriques : « identification du promoteur » « nature de l'activité ou idée projet », « moyens disponibles », « situation d'endettement », « analyse de l'activité/idée projet », « évaluation du coût des investissements initiaux » ; « évaluation du coût des investissements nouveaux », « schéma de financement », « compte d'exploitation prévisionnel », « Plan de trésorerie » « plan d'appui ».

Elle peut être utilisée, sous réserve d'adaptation, aussi bien lors de la création que du renforcement d'une MER. Dans ce dernier cas, le conseiller s'appuie sur le vécu, l'expérience du promoteur, bonne ou mauvaise. Le pré diagnostic, fait par le conseiller, est validé en accord avec le cadre commercial ou le technologue.

CONSEILS PRATIQUES

- Le diagnostic avec immersion dans l'entreprise permet d'identifier plus efficacement les contraintes réelles de l'entrepreneur. Il faut le privilégier à toutes les autres formes d'« auscultation »

- Priorité au pré diagnostic ! Il permet de trier et d'orienter les MERs en fonction de la nature et de la complexité du projet et d'adapter le volume des informations collectées et leur degré de précision à chaque projet. Ceci s'impose au regard de l'expérience. En effet, la tendance du Pamer à ses débuts fut de collecter trop d'informations : sur la faisabilité du projet, le pré diagnostic de la MER, etc. Les diagnostics brillaient aussi par leur intellectualisme et ne prenaient pas en compte la situation spécifique du promoteur. Conséquences : les informations fiables, précises et pertinentes faisaient défaut, réduisant considérablement l'efficacité du PAMER à guider les promoteurs dans leurs projets.

- Le diagnostic nécessite une relation mutuelle de confiance entre le conseiller et le promoteur dont il faut obtenir la pleine coopération.

- Le conseiller d'entreprise doit faire preuve de professionnalisme à cette étape. Car la pertinence des diagnostics assure en grande partie l'adéquation des solutions avec les contraintes relevées. Il favorise aussi l'implication du promoteur qui appréciera mieux le conseil.

- Les conseillers d'entreprise doivent

Le coup de pouce du PAMER permet à certains artisans de sortir de l'informel.



informer les promoteurs des contraintes identifiées, afin de leur permettre ultérieurement de participer à l'identification des solutions à mettre en œuvre.

- Sans être procédurier, il faut prendre le temps d'obtenir des informations fiables et pertinentes. Les informations collectées pendant le diagnostic doivent être soigneusement triées pour ne retenir que celles relatives aux solutions préconisées.

- Au regard de l'importance de cette étape pour la pertinence du plan d'appui, les expériences, les avis et les suggestions des cadres et des conseillers doivent être requis. De la confrontation des idées, naîtra un plan d'appui consensuel, outil important de réussite.

3

Elaborer le plan d'appui

Le diagnostic ayant permis de déterminer un ensemble de solutions possibles pour la création ou le renforcement de la micro entreprise concernée, il reste au promoteur et au conseiller à choisir la démarche à mettre en œuvre. Cela se fait à travers le plan d'appui qui contient les recommandations faites par le conseiller pour lever les contraintes mises en évidence lors du diagnostic. Les données pour mener l'analyse proviennent des documents et états produits par l'entrepreneur et par son vécu professionnel.

Le plan d'appui matérialise les recommandations suggérées par le conseiller. A partir des contraintes comme la formation, l'appui-conseil, l'accès aux services financiers, le conseiller identifie une liste d'activités à mener, les responsabilités qui incombent à chacune des parties (MER, PAMER, autres), le chronogramme de réalisation, les résultats attendus et la répartition des coûts de réalisation entre le PAMER et la MER.

Le plan d'appui permet d'initier le promoteur à la notion d'entreprise. Les conseillers sollicitent généralement l'implication des porteurs de projet dans le processus d'élaboration du plan d'appui.



L'élaboration des plans d'appui requiert l'implication de toutes les parties.

CONSEILS PRATIQUES

- .Il faut axer le plan d'appui sur des actions concrètes ayant des effets à court terme visibles pour la MER. Les micro entrepreneurs appliquent les conseils qui leur assurent des retombées immédiates.

- .Eviter de suggérer plus de trois recommandations à la fois afin de permettre au promoteur de les mettre en œuvre dans de

bonnes conditions. Car les promoteurs ne perçoivent pas toujours l'importance du plan d'appui pour le développement de leurs activités. Ils lui reprochent aussi d'être trop séquentiel et long pour une micro entreprise.

- Associer étroitement les promoteurs à l'identification des solutions leur assurant de meilleures chances d'être mises en œuvre.
- Les recommandations doivent concerner aussi bien la vie de la micro entreprise que celle du promoteur.
- L'élaboration du plan doit être précédée par une sensibilisation du MER à l'esprit d'entreprise. Car la mise en œuvre du plan d'appui suppose que le promoteur ait pris conscience de l'importance de ce dernier dans le développement de son activité.

4

Former

- ▶ A la production et à la commercialisation
- ▶ A la gestion, organisation et entrepreneuriat

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION

Les formations techniques bénéficient aussi bien aux porteurs d'initiatives économiques qu'aux MERs à renforcer. Elles portent principalement sur le petit commerce, l'artisanat de transformation de produits alimentaires et les services. Il s'agit de formations orientées sur l'apprentissage de la fabrication de produits courants, faciles à écouler sur les marchés de proximité. Sont prises en compte, l'amélioration de la qualité des produits, la productivité et la pénibilité du travail. Les formations ont lieu en extra (en dehors de l'entreprise) ou en intra (dans l'entreprise).

Les promoteurs considèrent que les formations techniques constituent un axe majeur d'intervention du PAMER, qui conditionnent à leurs yeux la réussite en matière de création de la MER ou de renforcement. 90% des plans d'appui élaborés



◀ Les techniques de vente peuvent donner un essor insoupçonné à des activités traditionnelles.

Faits et chiffres

1 153 SESSIONS DE FORMATIONS TECHNIQUES CONCERNANT 63 DOMAINES ONT ÉTÉ RÉALISÉES COURANT 2001-2004 POUR 679 MERS CRÉÉES ET 466 MERS RENFORCÉES.

comportent un volet renforcement de capacités techniques et de gestion.

La fiche du plan de formation mentionne les thèmes des formations, la période de réalisation, les résultats attendus et une estimation des coûts. Elle est élaborée à partir de données issues d'outils : TDR, critères de sélection des offres, modules de formation, liste des participants, fiches d'évaluation, rapports de formation.

La démarche mise en œuvre pour la réalisation des sessions de formation part de l'identification des besoins à l'évaluation de l'impact de la formation. Le besoin de formation peut également provenir des recommandations contenues dans la fiche de suivi des appuis conseils.

Le nombre de MER créées après une action de formation, environ 2 sur 3, témoigne de l'effet d'entraînement des formations techniques. Les formations expliquent en grande partie non seulement la création d'entreprises mais aussi la diversification des produits et services mis sur le marché.

CONSEILS PRATIQUES

- La formation ne produit de bons résultats qu'avec en filigrane une idée de projet pertinemment identifiée lors du diagnostic.
- Les formations techniques contribuent le mieux à la création de nouveaux emplois.
- Les formations techniques dans des métiers porteurs améliorent l'insertion professionnelle des formés. Il faut leur consacrer l'essentiel des ressources allouées à la formation pour obtenir le plus d'effets et d'impact.
- La formation technique en interne facilite la maîtrise des techniques de fabrication des produits.

● La prise en charge partielle des coûts de formation par les MERs s'impose. Généralement, les promoteurs ne s'y opposent pas. La nécessité de la pérennisation de tout projet milite aussi en faveur d'une telle approche.

● La mise en place d'un réseau de formateurs endogènes contribue à la pérennisation des interventions du projet en matière d'amélioration des compétences. Elle permet aussi d'amenuiser

Recyclage des sachets plastiques : de l'or sur un tas d'ordures

Lutter contre le chômage des femmes et pour un environnement sain : le centre de recyclage des sachets usagés de Bobo-Dioulaso réussit le tour de force de créer des emplois et d'embellir la ville.

Unique à Bobo Dioulasso et premier du genre au Burkina, le centre de recyclage des sachets usagés de la capitale économique est à l'image de sa directrice. Forte, mais calme de tempérament, Awa Ilboudo dirige cet établissement peu connu, qui contribue grandement à l'assainissement du cadre de vie urbain et à la création d'emplois.

Soixante femmes y travaillent, fabriquant 15 à 20 sacs ou objets de décoration par jour d'une valeur comprise entre 2500 à 15 000 FCFA. Chaque travailleuse reçoit un salaire proportionnel à son rendement. « *Je forme ces femmes pour promouvoir l'emploi féminin. Les gains du centre profitent à chacune d'elle* », affirme Mme Ilboudo.

Mme Ilboudo est aussi un défenseur de la protection de l'environnement. Des sachets qui polluent la ville de Bobo-Dioulaso, elle tire des objets utilitaires. « *Dans le centre que je dirige, on collecte les sachets usagés, on les trie, les lave, les tricote, on fait la*

fonte et, on confectionne des objets utilitaires. Les produits finis sont des sacs, des poupées, des portes-clef, des classeurs et des pavés. Les gens sont émerveillés par ce que nous faisons ». Pour

preuve, trois prix spéciaux, obtenus au SIAO 2004, décorent son bureau.

Si l'établissement de Mme Ilboudo bénéficie du label « centre de promotion de l'emploi et de protection de l'environnement », la promotrice le doit en partie au PAMER. Celui-ci lui a permis de transformer son idée en projet. Convaincue de l'utilité de son œuvre, Mme Ilboudo rêve de voir émerger plusieurs centres à l'image du sien pour employer les femmes et protéger l'environnement. ●



les coûts de formation. Cette action doit s'accompagner de l'élaboration d'un référentiel de coût des formations. En effet, l'acquisition de compétences butte contre des difficultés de toute sorte : manque de personnes ressources dans certaines disciplines au niveau local, insuffisance voire absence de curricula dans certaines spécialités, durée relativement courte de certaines sessions de formation, insuffisance de matériel pédagogique des formateurs et enfin coût élevé des formations hors de la portée des bourses des MERs désireux de financer leur formation.

- La fourniture aux sortants des formations techniques d'un kit de formation et d'un équipement minimal améliore leur insertion professionnelle dans le métier choisi.
- La pérennité des MERs créées après une action de formation doit s'accompagner de l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités à court et moyen terme à leur profit.

GESTION, ORGANISATION ET ENTREPRENEURIAT

La tenue d'une comptabilité simplifiée par le promoteur conditionne l'accès aux appuis du PAMER qui y attache une grande importance, sans doute pour des besoins de suivi-évaluation et de capitalisation. Cette obligation permet aux conseillers de disposer d'informations fiables sur l'activité de la MER : suivi de l'évolution de l'entreprise, orientation des actions de développement, meilleure appréciation du niveau de rentabilité de l'activité, etc.

La formation repose sur deux principaux modules : l'entreprenariat et la tenue d'une comptabilité simplifiée. Le tracé des recettes et dépenses semble faire l'affaire des apprenants. L'insuffisance de suivi des conseillers pour la maî-

Faits et chiffres

1 227 MERs ET PIÉS FORMÉS ENTRE 2003 ET 2005, AVEC UNE PRÉDOMINANCE DES SESSIONS À L'ESPRIT D'ENTREPRISE.

CE THÈME A ÉTÉ PROPOSÉ SYSTÉMATIQUEMENT À TOUS LES MERs (MERs EN CRÉATION OU RENFORCÉES)

trise des outils explique aussi la désaffection de bon nombre de MERs. Les sessions de formation cultivent chez les entrepreneurs le goût de l'entrepreneuriat et les incitent à devenir de bons managers.

Les conseillers du projet soutiennent que la formation en gestion facilite le suivi de la gestion comptable des ateliers. Selon certains promoteurs, la formation en gestion permet de mieux contrôler les dépenses et de les classer par ordre d'importance. Cette formation améliore également la capacité du MER à gérer plusieurs activités à la fois. La comptabilité simplifiée permet par exemple à un mécanicien d'engins à deux roues de sérier les dépenses et recettes liées à la maintenance et réparation et celle liées à la vente de pièces détachées.

Certains MERs bien qu'ayant accepté de suivre les sessions de formation en comptabilité ne présentaient pas les pré requis nécessaires pour tirer profit des compétences dispensées.

L'analphabétisme est une contrainte majeure à l'accès de certains promoteurs aux sessions de formation en comptabilité simplifiée. Il constitue également un handicap pour l'application des connaissances acquises.

CONSEILS PRATIQUES

- L'ancrage de pratiques comptables au sein de la micro entreprise rurale doit être ressentie et clairement exprimée par l'entrepreneur. Toute tentative de l'y contraindre est vouée à l'échec.

- Il est important de concevoir des modules de sensibilisation exclusivement consacrés au rôle et à l'importance de la gestion dans l'entreprise. Car la plupart des MERs ne perçoivent pas d'emblée l'importance de la gestion dans le développement de leurs activités. Il faut souligner également que les MERs peuvent recevoir cela comme un moyen de taxer davantage leur activité (imposition sur le chiffre d'affaires).

Propos de promoteurs



« Le temps de formation est court pour que les apprenants puissent bénéficier d'une formation de qualité. Il faut un mois ou plus ; mais avec le PAMER, on n'a que 10 jrs ou une semaine. 10 jrs ou une semaine, ça ne peut pas permettre à un MER d'apprendre un métier ».



« La formation technique est ce qu'il y a de plus bénéfique dans toutes les activités que le PAMER offre. Elle rend les MERs professionnelles. Mais pour qu'elle soit plus bénéfique, il est préférable que les formés soient équipés en matériels après la formation »

« Pour mon kiosque, j'ai reçu une formation en gestion, ça m'a permis de faire chaque jour le point de mes revenus et de voir comment gérer les dépenses. Avant, je faisais les dépenses au hasard. Mais maintenant, j'ai appris à limiter mes dépenses. A la fin du mois, je vois mes lacunes financières. Le Pamer nous a donné des cahiers de comptabilité que nous remplissons tous les jours ».

« Le PAMER ne doit pas initier des formations de même durée pour tout le monde. La formation technique par exemple, convient mieux aux MERs déjà installées. »

- Utiliser l'alphabétisation fonctionnelle comme support de formation en comptabilité simplifiée contribue à l'ancrage des pratiques de gestion et stimule l'apprentissage.

Mme Dembélé Martine, le chantre de la formation

De la vente d'eau, l'une des activités les plus simples qui soit à celle de teinturière professionnelle, Mme Dembélé Martine peut se prévaloir d'un parcours hors du commun. Cette Bobolaise, aussi coquette que ses créations, ne jure que par la formation technique, à ses yeux le meilleur tremplin pour la réussite des MERs.

« C'est grâce au PAMER et à la formation technique que je suis ce que je suis. Elle a orienté ma vie », dit Mme Dembélé né Ouandé Martine. Quiconque a connu le passé de la teinturière comprendra aisément le sens de ses propos. Il n'y a pas si longtemps, Mme Dembélé vendait de l'eau glacée. Elle recourait à son mari pour ses besoins et pour les dépenses de sa famille.

Sa vie prend un nouveau tournant en 2003. Elle se rend en Guinée pour se former à la fabrication des pagnes guinéens, à l'initiative du PAMER. Elle entame dès lors une longue carrière dans la teinture. Au SIAO 2004, elle noue de nombreux contacts internationaux. Le 11 décembre 2005, l'Etat burkinabé la fait chevalier de l'ordre du mérite. Dopée, elle se forme dans la transformation des céréales et se lance dans ce domaine aussi porteur que la teinture.

Deux qualités prédisposaient Mme Dembélé à tirer le meilleur profit de ses formations : le courage et l'organisation. Preuve de sa combativité, sur trois femmes formées dans la zone du Houet, elle seule continue de faire de la teinture. *« Il faut que les femmes qui veulent devenir comme moi soient*



courageuses pour pouvoir tirer profit de la formation technique ». Organisée, elle économise sou après sou pour développer son activité. Pour couronner le tout, elle fait preuve d'une grande rigueur dans la gestion et remplit régulièrement son cahier de comptabilité. Autant d'exigences qui permettront à un MER, soit-il homme ou femme, de mettre à profit la formation technique reçue. L'obtention d'un micro crédit explique la réussite de beaucoup de MER, mais pour Mme Dembélé, la formation technique est la clé du succès d'une MER.

- Les MERs qui tiennent convenablement les outils de gestion simplifiée améliorent aussi la gestion de leurs crédits.
- Les substrats culturels influencent considérablement la gestion de la micro entreprise. Il faut donc les prendre en compte dans la conception des curricula de formation en gestion.
- Le conseil de proximité joue un rôle essentiel dans les changements de comportements des entrepreneurs. Il permet en effet de les sensibiliser sur l'importance de la gestion et les encourage à mettre en place des outils simplifiés de formation et d'accompagnement ainsi que leur maîtrise progressive.
- Les formations en gestion ne sont généralement pas une priorité pour les PIEs. Il ne faut pas chercher à en faire un préalable pour l'apport d'appuis éventuels.
- Il faut appuyer les promoteurs à garder les traces de leurs activités et méthodes, par exemple leurs stratégies commerciales. Habituellement, les promoteurs font confiance à leur mémoire. Peu d'entre eux recourent à l'écriture. ●

5 Organiser des voyages d'études

Les voyages d'études ou d'échanges consistent à mettre en relation des groupes ou des catégories socio professionnelles pour partager leurs expériences et en tirer mutuellement avantage. Ces déplacements peuvent se dérouler au Burkina ou à l'étranger. Les voyages d'études, à l'instar des formations techniques ou en gestion, visent l'amélioration des compétences des MERs.

Les rencontres : une bonne occasion d'échanger les connaissances.



La décision de faire participer une MER à un voyage d'étude émane du plan d'appui ou des fiches de suivi et d'appui ou des fiches d'évaluations individuelles qui en

indiquent la nécessité. Généralement, leur objectif est d'aplanir une contrainte.

Les voyages d'études facilitent l'immersion du promoteur dans son environnement professionnel. Ils stimulent le sentiment d'appartenance à un même corps de métier. Cela vaut pour tous les promoteurs et davantage pour ceux ne sachant ni lire ni écrire. Ils en tirent plus d'enseignements et de leçons que lors d'une session de formation en salle sur le même thème.

L'harmonisation de la présentation sous emballage et étiquettes de certains produits, tels que les granulés et les pagnes tissés résulte des voyages d'études.

Même s'ils en vantent les mérites, les promoteurs se montrent très critiques au sujet des voyages d'études. Ils stigmatisent

leurs conditions d'organisation : insuffisance d'information, critères non transparents de sélection des participants, faible préparation et organisation, insuffisance de voyages réalisés, choix inapproprié des sites à visiter, non restitution des participants à leurs homologues des enseignements tirés du déplacement.

CONSEILS PRATIQUES

- Les institutions souhaitant recourir aux voyages d'études doivent favoriser la participation des MERs aux coûts engendrés par cet outil. Les promoteurs se disent prêts à faire cet effort. Il faut toutefois veiller à bien expliquer les enjeux des voyages d'études et informer à temps les promoteurs des critères de participation.
- Le succès du voyage d'échanges réside dans les conditions de sa préparation (choix de la période, du site, des thèmes et des personnes et/ou ateliers à visiter, de la langue de travail ...)
- La restitution du voyage d'échanges aux autres MERs sous la forme d'une évaluation et d'enseignements s'impose pour diffuser largement les connaissances acquises et renforcer l'expertise de l'institution d'appui.
- Le recours à un prestataire de services, avec un cahier de charges, permet de transférer le savoir à tous les promoteurs dans de bonnes conditions. En effet, certains entrepreneurs participant aux voyages d'études font de la rétention de connaissances en vue d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents.
- Les voyages d'échanges regroupant les MERs d'une même filière facilitent le choix des thèmes et améliorent les bénéfices que chacun d'eux peut en tirer pour son activité.

Propos de promoteurs



« On ne sait pas sur quelle base les MERs sont sélectionnés. Souvent, on n'est même pas informé des possibilités de voyages d'études. Il y a aussi l'opacité qui les entoure. En clair, les critères de participation aux voyages d'études ne sont pas transparents. »



« Il est important pour un MER d'aller voir comment les autres travaillent pour les copier. C'est de l'espionnage. Mais un bon espionnage. Moi, j'ai pu copier des modèles du Ghana que je fais maintenant. En 1984, j'ai vu au Ghana des motifs Burkinaabé. Ils viennent copier ici et ensuite, ils vendent dans le monde entier. Ici, nous sommes trop lents dans la copie de ce que les autres font. C'est aux voyages d'étude de nous aider à aller voir et copier ce qui se fait ailleurs. »

Faits et chiffres

AU PROGRAMME DES VOYAGES D'ÉTUDES : LA PROMOTION COMMERCIALE, LA TRANSFORMATION DE PRODUITS AGRICOLES, LE PARTENARIAT AVEC LES FOURNISSEURS EN ÉQUIPEMENT ABORDÉS LORS DES 17 VOYAGES ORGANISÉS, DONT 4 À L'ÉTRANGER (BÉNIN, SÉNÉGAL, GHANA, NIGER) ET DESTINÉS À 112 MERS, DONT 22 PORTEURS D'INITIATIVES ÉCONOMIQUES.

- Diverses institutions peuvent mutualiser leurs ressources pour organiser des voyages d'études. Cela permet d'en minimiser les coûts et d'en accroître les effets tout en favorisant un brassage entre promoteurs de diverses régions du pays.

- Les promoteurs qui excellent dans leurs domaines d'activités devraient bénéficier en premier des voyages d'études, non seulement pour les encourager mais aussi leur permettre d'améliorer leurs performances.

En retour, ils devraient favoriser la diffusion des techniques pour accroître les capacités des jeunes promoteurs.

6 Favoriser l'accès aux marchés

La stratégie de promotion commerciale et de recherche de débouchés vise principalement à élargir le marché des produits des MERs, fidéliser les clients en rendant les produits disponibles en permanence et améliorer la qualité et la compétitivité des produits des MERs.

L'outil principal développé à cet égard est le document intitulé « Organisation et participation aux manifestations commerciales ». Outre ce document, le PAMER assure la visibilité des produits et services des entreprises en construisant des points de vente. Il en existe trois à Tenkodogo, Bobo-Dioulasso et Ouagadougou, à raison d'un par ville.

Les foires commerciales permettent aux MERs de se familiariser avec les techniques de vente, de merchandising et de nouer des contacts qui peuvent déboucher sur des commandes. Pour certains produits, dont le marché de proximité est saturé, la participation aux foires reste la seule opportunité intéressante de réaliser des bonnes affaires. C'est le cas par exemple des teinturiers de l'Ouest.

CONSEILS PRATIQUES

- La participation des MERs aux manifestations commerciales doit être précédée d'une prospection du marché. Ceci permet de sélectionner les produits et, par conséquent, les promoteurs qui prendront part à la manifestation commerciale et d'en tirer un meilleur profit. C'est aussi un bon moyen de moduler l'offre à la demande potentielle en apportant des échantillons et des marchandises en quantité raisonnable.

Faits et chiffres

DE 2002 À 2003, PRÈS DE 166 MERs BÉNÉFICIENT D'APUIS POUR PARTICIPER À DES FOIRES ET MANIFESTATIONS COMMERCIALES. CERTAINS PRENNENT PART À DES FOIRES INTERNATIONALES : BIENNALE DE LA CÉRAMIQUE D'ANDENNE EN BELGIQUE ET FOIRE INTERNATIONALE DE PARIS. CES DIVERSES MANIFESTATIONS RAPPORTERONT AUX MERs PRÈS DE 18 MILLIONS FCFA EN 2004.

Propos de promoteurs

« Je pense qu'il faut faire une étude qui permette de voir quelle MER peut vendre dans quelle zone. Par exemple, je répète qu'une foire au Mali, une teinturière ne peut pas y aller. »

« Avant toute commercialisation dans un nouveau marché ou à une foire, il faut prospecter le marché ».

« La participation aux foires ne vise pas seulement la vente, mais aussi les contacts. En plus c'est l'occasion pour nous de nous familiariser avec les techniques de vente et de marketing. ».

● Une bonne connaissance des débouchés commerciaux par les organismes d'appui s'impose pour assurer un accès profitable aux marchés locaux, nationaux et internationaux.

● Le développement de points de vente favorise l'accès des produits locaux aux marchés urbains. Pour plus d'efficacité, ces points de vente doivent fonctionner selon une logique commerciale et non bureaucratique.

SANOU SERGE,, VICTIME DE SA MÉCONNAISSANCE DES MARCHÉS ÉTRANGERS

Trouver de nouveaux débouchés : quel MER n'en rêve pas ? Mais il faut s'entourer de précaution avant d'aller à la conquête de marchés lointains. L'expérience malheureuse de l'apiculteur, Serge Sanou, sur le marché marocain incite à la prudence.

La boutique de miel de Serge Sanou ne connaît pas l'ambiance dont il rêvait. Son extension en vue d'offrir aux Bobolais un petit-déjeuner tout fait de miel par l'ouverture d'un kiosque est un projet mort-né. La chute de ses ventes est vertigineuse : de 1500 l à moins de 1000 l par an. Ce coup d'arrêt à

une carrière très prometteuse se remonte à 2004 Cette année là, Serge Sanou reçoit une commande d'un Marocain. L'homme, qui travaillait dans un projet de développement dans la région de Bobo, inspire confiance. M. Sanou contracte alors un crédit de 1 500 000 F à la caisse populaire



qu'il utilise pour honorer la commande.

Grande fut sa déception lorsqu'il constata la disparition de son client marocain. Son conseiller s'en mord encore les doigts. Tous deux regrettent d'être partis à la conquête des marchés extérieurs uniquement guidés par le profit : « *J'ai seulement vu l'argent que tout cela allait m'apporter. Mon conseiller et moi croyions que c'était une bonne affaire. Personne ne voyait venir le*



danger». Serge Sanou est maintenant bien placé pour conseiller tout entrepreneur qui veut com-

mercialiser à l'étranger. Il répète à l'envie que tout MER désireux de le faire doit se renseigner auprès des techniciens avisés. Il doit comprendre que la commercialisation est un couteau à double tranchant « *Je crois qu'avant d'entreprendre une initiative de commercialisation à l'étranger, il ne faut pas se contenter de voir le gain. Ce fut mon erreur* ».

STRATÉGIE COMMERCIALE : FAIRE DÉGUSTER POUR MIEUX VENDRE

Comment damer le pion à la concurrence sans se ruiner en annonces publicitaires ? « En faisant goûter ses produits à la clientèle », répond Awa Nonkané, transformatrice de produits alimentaires, à Garango.

La stratégie commerciale de Mme Nonkané repose sur un sacrifice que peu de marchands acceptent de consentir. Elle consacre 2% de son chiffre d'affaires à la promotion par le palais. Généralement méconnus par les consommateurs des zones rurales, les produits

transformés doivent franchir une première barrière : celle de l'adoption. « *Tant que le client ne connaît pas un produit, il lui est impossible de l'intégrer dans ses habitudes alimentaires* », analyse Awa Nonkané. Pour autant, elle cible aussi ceux qui connaissent déjà ses articles. « *Faire dégus-*

ter les rassurera sur la qualité du produit et sa bonne conservation ».

Contrairement à de nombreux commerçants, horrifiés par une telle démarche, Mme Nonkané semble satisfaite de son choix. Ses produits alimentaires : jus de bissap, de gingembre, de citron et de pain de singe (fruit du baobab) s'écoulent bien. Elle peut alors récupérer en vendant plus ce qu'elle investit pour la promotion de bouche.

Cette transformatrice, qui est

aussi une bonne stratégie en marketing, n'envie personne. Elle gagne de quoi soutenir son mari dans la scolarisation des enfants, l'alimentation et le logement de la famille.

Sa réputation sert ses ventes en constante augmentation. Son stand est toujours pris d'assaut par la clientèle « *Tout le monde me connaît et m'aime parce que je donne toujours mes produits à goûter* ».



A l'origine d'une telle démarche, le PAMER, qui a financé les formations, voyages d'études et la participation à des foires de la transformatrice. « *En me frottant à d'autres transformatrices, cela m'a ouvert les yeux* », dit-elle.

7 Réaliser des études

Afin de disposer d'informations fiables susceptibles d'orienter les mesures de promotion en faveur des MERs, le Pamer réalise des études filières, de marché et sur les technologies.



Le plan d'appui, la fiche de suivi des appuis conseils ou l'évaluation périodique peuvent révéler la nécessité de mener une étude.

Les études doivent permettre de collecter le maximum d'informations sur les opportunités qui existent (marché potentiel, sources d'approvisionnement, technologies appropriées, offre de formation, demande de service d'appui).

CONSEILS PRATIQUES

- La réalisation d'études d'opportunités pour des zones ou ensembles aux caractéristiques homogènes (département par exemple), permet d'améliorer la connaissance des principales contraintes de la zone concernée.
- Il est essentiel de cibler les études sur une problématique précise déterminée par le promoteur, également associé à l'identi-

fication des solutions appropriées. Cela accroît l'efficacité des études.

- Les études ciblées sur les besoins réels de création de MERs en relation avec les filières, marchés et procédés de production permettent la création d'entreprises viables.
- Les études doivent être réalisées avant le démarrage du projet pour orienter le promoteur sur des filières porteuses.
- Le conseiller en charge de la conduite de l'étude doit y associer les autres acteurs intéressés aussi bien lors de la rédaction des termes de référence qu'à la réalisation de l'étude et à sa restitution. Cela permet d'assurer une bonne exploitation des résultats.

8

Faciliter l'accès au crédit, oxygène de l'entreprise

Rurales ou pas, peu d'entreprises existeraient sans le crédit, d'où l'existence d'une composante « facilitation de l'accès au crédit », contractualisée avec le réseau des Caisses Populaires. Outre la construction de quatre locaux abritant des structures d'octroi de crédit, le PAMER alimente une ligne de crédit et un fond de risque.

Faits et chiffres

292 CRÉDITS OCTROYÉS POUR PRÈS DE 194 MILLIONS F CFA, AVEC UN TAUX GLOBAL DE REMBOURSEMENT DE 40%. LES FEMMES REPRÉSENTENT 71% DES BÉNÉFICIAIRES DES CRÉDITS, LES JEUNES ET LES HOMMES RESPECTIVEMENT 26 ET 3%.

Les MERs bénéficient de plusieurs produits : crédit agricole (stock de céréales, embouche, achat d'engrais, acquisition d'équipement), crédit commercial (fonds de roulement), crédit à la consommation (prêts scolaires, crédit meubles, moto, véhicule), préfinancement de marché, crédit communautaire, crédit de campagne (crédit coton).

Le crédit permet l'accroissement du chiffre d'affaires de certains MERs et améliore le niveau de vie du promoteur.

CONSEILS PRATIQUES

- Distinguer clairement l'appui conseil du financement renforce la reconnaissance de l'importance du crédit par les promoteurs qui en comprennent mieux les exigences : rentabilisation, respect des échéances de remboursement.
- Le traitement diligent de la question de l'épargne nantie (mise en place d'un fond pour pallier l'insuffisance ou l'absence d'épargne) et la modulation progressive du montant de l'épargne nantie en fonction du nombre de crédits déjà contractés améliorent considérablement le volume du crédit contracté

par les bénéficiaires.

- En fonction du métier, le patrimoine de la MER peut servir de garantie pour améliorer son accès au crédit.

- L'intégration des représentants des bénéficiaires dans les comités de crédit et l'utilisation de ces derniers comme interface entre l'IMF et les candidats aux crédits facilite la communication entre les institutions de financement et les bénéficiaires.

- La diversification du partenariat avec plusieurs institutions de micro-finance permet d'augmenter le volume des financements et de diversifier la nature des produits financés en faveur des groupes cibles.

- Les conditions classiques d'accès aux crédits ne sont généralement pas favorables aux populations des zones rurales, d'où la nécessité de développer des produits financiers plus adaptés à leurs besoins.



L'accès au crédit.
Difficile.

Propos de promoteurs

« Les entrepreneurs qui partent individuellement à la Caisse suivent seulement les conditions de la Caisse. Mais nous qui passons par le PAMER, nous suivons et les conditions du PAMER, et celles de la Caisse. C'est comme si c'était un double tarif et une double procédure. »

« Le PAMER nous aide à avoir le crédit en partenariat avec la Caisse, cela est déjà bien. Parce que si on n'arrive pas à rembourser, il y a la garantie qui nous protège. Nous voyons aussi qu'il y a des orientations qui viennent nous montrer comment il faut faire pour obtenir le crédit et aussi pour l'ouverture d'un compte d'épargne. Tout cela contribue à l'amélioration de nos conditions de vie. »

INNOVER POUR NE PAS DISPARAÎTRE

Le secteur de la coiffure soumis aux caprices de la mode n'a d'avenir que dans l'innovation et la formation continue. Mme Traoré en apporte chaque jour la preuve.

Les incessantes demandes de changement de la clientèle imposent aux coiffeuses d'être en permanence à la mode. La formation permet de relever ce défi. Cela, Mme Traoré le sait plus que quiconque. Avant l'inauguration de son salon en juillet 2005, les nattes simples et anciennes qu'elle faisait à ses clientes à domicile n'impressionnaient personne. « *Je pratiquais la coiffure chez moi, mais ce n'était pas très développé. Et puis, je ne savais pas faire beaucoup de modèles. Je me débrouillais et les clientes se faisaient de plus en plus rares* ». Formée sur place par une professionnelle, avec l'aide du PAMER, elle se sent pousser des ailes. Aujourd'hui, Mme Traoré fait partie des coiffeuses modernes de Tenkodogo. Récemment installée dans son salon flambant neuf, elle fait des tissages, placages et bouclages. Mme Traoré est convaincue de la nécessité de la formation

dans un secteur aussi évolutif que la coiffure : « *la coiffure évolue très vite. Si une coiffeuse ne s'adapte pas à cette évolution, elle ne peut pas maintenir sa clientèle. Depuis que j'ai innové après les formations reçues, mes coiffures sont maintenant très bien faites et à la mode.* »

Connaissances toujours renouvelées pour s'adapter à l'évolution et innovation dans les services offerts assurent la pérennité de l'activité. Consciente de cette réalité, Mme Traoré compte acquérir du matériel neuf et performant : casques, miroirs, vitres, bigoudis, laves-tête et toute une gamme de produits de beauté pour accroître et fidéliser sa clientèle. Mme Traoré dit devoir son succès au PAMER. Grâce aux formations reçues, ses compétences se sont accrues, sa confiance en elle aussi. Elle peut alors rêver de développer



son activité. « *Tout ce que j'ai appris s'est fait avec le soutien du PAMER et grâce à lui. Je ne suis plus la coiffeuse traditionnelle d'antan. Maintenant, mes clientes sont plus nombreuses, parce qu'elles sont en mesure de varier leurs modèles et parce qu'elles sont plus satisfaites qu'avant* ».

Avec plus de formations continues, le PAMER peut assurer durablement la réussite des MERs, surtout celles qui cheminent sur une chaussée aussi glissante que celle de la mode, de l'esthétique et de la coiffure.

9 Formaliser la démarche d'accompagnement

La formalisation du processus d'accompagnement en facilite l'appropriation par tous les utilisateurs. Elle contribue aussi à l'harmonisation et à la capitalisation des méthodes de travail au sein des équipes des antennes locales et des pratiques d'intervention dans la zone du Projet. Il en résulte un taux élevé de survie des MERs ayant suivi de bout en bout ce processus : respectivement 77% et 50% dans les zones de l'est et de l'ouest.

Au début de sa mise en œuvre en 2002, la procédure a été jugée lourde et longue, avec ses 9 étapes, dissuadant certains promoteurs à s'engager dans une relation de partenariat avec le PAMER. Tirant les enseignements de cette situation, la procédure fut limitée à une seule étape : celle du repérage et de l'entretien avec une fiche de collecte et d'analyse relativement allégée, administrée par le conseiller d'entreprise.

CONSEILS PRATIQUES

- Le pré test des procédures d'appui sur une population et zone cibles bien circonscrites s'impose avant une diffusion à plus grande échelle. Cette approche graduelle permet de tirer les leçons de l'expérience, d'y apporter les corrections nécessaires.
- La schématisation de la démarche d'appui permet d'améliorer la visibilité de la stratégie d'intervention de l'institution aussi bien pour l'équipe d'appui, les micro entreprises bénéficiaires que pour tous les autres partenaires institutionnels.

Propos de promoteurs



« La procédure de création et de renforcement d'une MER est trop longue ; cela peut décourager un promoteur qui au début était très motivé »

- Les procédures simples, flexibles et peu coûteuses en temps attirent les promoteurs et améliorent l'image de l'institution de promotion des MERs.
- Tout changement de démarche d'appui entraîne souvent des déperditions d'informations et contribue davantage à déformer les messages destinés aux bénéficiaires.
- Une fois les procédures d'intervention adoptées et portées à l'attention des bénéficiaires, elles doivent être respectées par tous, chaque partie assumant sa part de responsabilité dans le respect d'un cahier de charges établi et approuvé par tous.
- L'intérêt du contrat d'objectif ne réside pas dans sa capacité à formaliser un accord. Il constitue un formidable outil de matérialisation des engagements pris par le bénéficiaire comme par l'institution d'appui.

La formation pour outiller les femmes dans la transformation. ►



- La détermination d'une batterie de critères permettant un choix raisonné, pertinent et stratégique des bénéficiaires s'impose. Mais le plus important reste la détermination du porteur d'initiatives à réaliser son projet.
- L'appropriation des étapes de création et de renforcement permet à la MER de bien gérer son entreprise.
- Les expériences accumulées et capitalisées par les conseillers sont le meilleur gage d'un bon appui à la création et au renforcement de MERs.
- Les appuis ciblés sur l'amélioration de la productivité intéressent davantage les PIE.

Propos de promoteurs



« J'apprécie très positivement la procédure mise en œuvre par le PAMER pour la création et le renforcement des MERs, à travers cette procédure, la place de chacun est clairement définie et cela permet une coordination des actions. Chacun sait qui est le PAMER et qui est la MER ; et cela permet de définir le rôle de tout un chacun »

10 Coordonner, gérer, suivre et évaluer, capitaliser

Le dispositif d'intervention et de gestion du projet comprend trois niveaux. Le niveau national comprend le Comité National de Suivi du Projet, présidé par le ministre de l'économie et du développement, et l'Unité Nationale de Coordination du Projet (UNCP). Le Comité national assure l'orientation stratégique globale du projet tandis que l'UNCP est chargé de la coordination de l'ensemble des activités des deux antennes.

Le niveau local, le comité de coordination régionale (CCR), présidé par les directions régionales de l'économie et de la planification (DREP) regroupe les représentants d'acteurs locaux concernés par les activités du projet. Ce comité assure la même mission que le CNSP, mais au niveau régional. La mise en oeuvre opérationnelle incombe aux équipes des antennes locales, aux conseillers affectés par l'opérateur privé prestataire (OPP).

CONSEILS PRATIQUES

- Les instances nationales (CNSP) comme régionales (CCR) contribuent à l'ancrage institutionnel du projet dans les politiques et stratégies nationales de développement, à condition que les personnes qui y siègent jouent pleinement leur rôle d'orientation.
- La participation des bénéficiaires aux instances de pilotage n'est efficace que si elle porte sur des questions ayant trait directement aux prestations qu'ils consomment.

- Les rencontres des instances de pilotage assurent la visibilité du projet aux yeux des autorités et des populations bénéficiaires.
- La valorisation de l'expertise endogène, notamment celle des agents impliqués dans l'appui-accompagnement de proximité, est capitale pour le succès du projet. Car la gestion de l'UNCP apparaît aux yeux des antennes locales comme trop centralisée, ne capitalisant pas assez l'expertise locale et ne laissant que très peu d'initiatives aux chefs des antennes locales.
- L'établissement d'un plan de production des demandes de remboursement de fonds permet de minimiser les tensions de trésorerie.
- Lorsque le dispositif de suivi-évaluation s'appuie sur les activités directement liées à la promotion des MERs, il permet de mieux mesurer les effets et impacts des interventions du projet sur ces deniers.
- Il est en général plus difficile de mesurer l'effet des interventions du projet dans les cas de renforcement des MERs que lorsqu'il s'agit de PIEs.