



Formulaire de requête de financement

Intitulé du projet :

**Projet d'accès à l'information et au conseil pour les « entreprises communautaires »
(groupements de femmes) et micro-entreprises agroalimentaires**

Nom et Coordonnées de l'organisme demandeur :

Enda Graf Sahel
BP : 13069 Grand Yoff – Dakar Sénégal
Tél. (221) 827 20 25 – Fax : 827 32 15
E-mail : graf@enda.sn – coordinateur@infoconseil.sn

Localisation du projet : Dakar

Coût total du projet : 262 898 470 F CFA (24 mois)

Montant de la subvention demandée au Fonds Social de Développement :
101 445 626 FCFA

Titre du projet :
Projet d'accès à l'information et conseil pour « entreprises communautaires »
(groupements de femmes) et individuelles agroalimentaires

Eléments d'identification de l'organisme demandeur

Nom ou raison sociale : Enda Graf Sahel (Groupe recherche action formation)

Principaux interlocuteurs pour le projet :

- Emmanuel NDIONE,
- Babacar TOURE
- Abdoulaye D. TANDIA

Adresse : Cité millionnaire, BP. 13069 Grand Yoff - Sénégal

Téléphone : (221) 827 20 25

Télécopie : (221) 827 32 15

Adresse électronique : graf@enda.sn – coordinateur@infoconseil.sn

Date de création / forme juridique : 1975 - ONG

Domaines d'intervention (historique des activités des dernières années) :

- La gestion des ressources naturelles et des terroirs
- La valorisation de l'économie populaire : micro et petites entreprise
- La promotion d'un développement de systèmes alternatifs de santé
- L'éducation et la formation alternative
- La communication sociale et l'information populaire
- La gouvernance locale et la démocratie citoyenne
- La recherche et l'innovation brisent les frontières et établissent des passerelles.

Partenariat / soutien déjà accordé par des organismes d'appui au développement (publics et privés) :

- | | |
|--|----------------------------------|
| > Ministère des Affaires Etrangères (France) | Union Européenne |
| > BRODERLIJK DELEN (BD) | Family Heath International (FHI) |
| > Fondation André Ryckmans (Belgique) | Gret (convention de partenariat) |
| > Restaure la terre (Suisse) | Fundesio (Espagne) |
| > Ambassade Grande Bretagne (Sénégal) | Agetip (PELT) |
| > Secours populaire français | Solidarité Socialiste (Belgique) |
| > Frères des Hommes Luxembourg | BAOBAB (Scripta Belgique) |
| > Terre des Hommes Lausanne | Terre des Hommes Suisse |
| > SI Espagne | Novib Hollande |
| > Banque Mondiale (PRN) | USAID (Sénégal) |
| > CEDPA | IAMANEKH |
| > MISEREOR (Allemand) | Cirad, IRD |
| > Frères des hommes Belgique | UNICEF |
| > BAOBAB (Scripta Belgique) | Rail Link |
| > Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne | ASW |

Moyens dont dispose l'organisme demandeur :

- Ressources humaines : 55 permanents et 100 temporaires
- Ressources financières : Budget 2005 : 1 310 000 000 F CFA
Budget 2004 : 1 090 000 000 F CFA
- Moyens matériels et logistiques : connexion internet avec ADSL professionnel, parc informatique (10 ordinateurs), parc de voitures (6), 2 salles de réunion, Centre documentation, vidéo projecteurs (2) ...

Présentation des autres partenaires techniques et financiers

- Partenaire technique

GRET

Cécile BROUTIN (Dakar), Martine François (Paris)
Adresse GRET Sénégal : /c IRD Hann Maristes – Dakar, Sénégal
Téléphone : (221) 849 35 38 - Télécopie : 832 43 07
Adresse électronique : gretsn@arc.sn, broutin@gret.org, francois@gret.org

Domaines d'intervention

Le Gret intervient depuis 30 ans au Sénégal dans différents domaines : filières agroalimentaires et appui aux MPE, accès à l'eau potable, développement urbain, information/communication (cf document de présentation du Gret au Sénégal, joint). Le Gret dispose d'une antenne au Sénégal depuis 1998 et est reconnu comme ONG au Sénégal.

Le Gret est membre du Congad et de la plate forme des ONG européennes au Sénégal dont il assure actuellement la présidence.

Le partenariat avec Enda Graf a débuté en 1989 avec dans un premier temps un objectif de développement de compétences dans le domaine agroalimentaire au sein de l'organisation, puis de co-maîtrise d'œuvre de projets. C'est le cas notamment du projet Infoconseil à travers la phase test de deux ans (2003-2005)

Moyens dont dispose l'organisme :

- Ressources humaines : 80 salariés et volontaires en France et à l'étranger et 400 salariés nationaux sur les terrains

Au Sénégal : 1 responsable de programme et représentant du Gret, 1 volontaire sur le projet Alizés, des missions des chefs de programme basés à Paris

- Ressources financières : Budget 2004 : 12 900 000 € / Budget 2003 : 12 260 000 €

Rôle et implication dans la préparation et la mise en œuvre du projet :

Le projet a été défini et est mis en œuvre conjointement. Une convention générale a été signée en 1994 et des avenants sont signés pour la mise en œuvre de chaque projet ou étude.

- Partenaires financiers

CDE

M. Aliou ABDOULLAHI
Adresse : Sotrac Mermoz – Lot N°90 - Dakar
Téléphone : (221) 869 60 70 - Télécopie : 860 28 00
Adresse électronique : aab@cde.int

- Partenaires institutionnels

Direction de l'Entrepreneuriat Féminin

Marième Cissé THIAM

Adresse : Sotrac Mermoz – Lot N°90 - Dakar

Téléphone : (221) 860 26 03

Direction des PME

Ibrahima DIOUF

Adresse : Sotrac Mermoz – Lot N°90 - Dakar

Téléphone : (221) 860 26 54

Adresse électronique : idiouf@hotmail.com

CCIAD (Union des chambres de commerce au Sénégal)

Aly MBOUP

Adresse : Place de l'Indépendance – Dakar Sénégal

Téléphone : (221) 823 71 89 - Télécopie : (221) 823 93 63

Adresse électronique : cciad@sentoo.sn

La plupart des activités des groupements féminins ne relèvent pas du secteur formel, et donc ne relèvent pas de la CCIA. La Chambre de Commerce est partenaire car un des objectifs du projet est d'amener progressivement ces structures à légaliser leur activité, ce qui a des conséquences positives, notamment sur les salariés. Par ailleurs, un autre volet du projet (pris en charge par le CDE) s'adresse à des micro et petites entreprises, qu'il s'agit aussi de rapprocher du secteur formel.

Identification des bénéficiaires :

- Groupements féminins et femmes menant des activités de transformation agroalimentaire en transition vers un statut de micro ou petite entreprise agroalimentaire notamment dans les filières céréales, fruits, lait, produits halieutiques sur l'ensemble du territoire sénégalais ;
- Les prestataires de services : consultants locaux, qui jusqu'à présent ne disposaient pas d'outils adaptés pour accompagner efficacement les acteurs de ce secteur d'activités.

1. Contexte du projet

1.1 Situation de départ

1.1.1 L'agroalimentaire au Sénégal : un secteur porteur de croissance

Le secteur de l'agroalimentaire regroupe principalement 4 filières : les céréales locales (mil, maïs, fonio, sorgho), les produits halieutiques, les fruits et légumes et les produits d'origine animale (principalement le lait). Ces filières agroalimentaires sont dynamiques, et sont en cours de structuration et de professionnalisation.

Deux ensembles coexistent dans le sous-secteur de la transformation :

- Les grandes et moyennes entreprises et une faible partie des PME qui évoluent dans le secteur formel et qui ont bénéficié pendant longtemps d'un régime de protection ;
- Les micro-entreprises et les petites entreprises, qui constituent un important maillon du secteur informel.

La contribution de l'artisanat alimentaire dans l'économie nationale est estimée à plus de 601 milliards de Fcfa¹ soit 36% du secteur informel en 2001.

Contrairement à la majorité des grandes entreprises, les groupements et Micro et Petites Entreprises (MPE) informels transforment surtout les produits locaux selon des procédés artisanaux. Ce sous-secteur joue un rôle prépondérant dans la satisfaction des besoins des consommateurs, notamment urbains, mais aussi dans la création de revenus.

1.1.2 Un acteur principal : Des groupements féminins qui évoluent vers des « entreprises communautaires » agroalimentaires²

Des activités économiques (transformation des céréales, des fruits, du lait, ...) se développent au sein des groupements féminins qui ont soit le statut d'association, soit de GIE. Cette nouvelle dynamique socio-économique demande une évolution institutionnelle. Ces femmes étaient en effet initialement dans des stratégies de survie avec des volumes de production relativement modestes. Depuis quelques années la recherche de croissance de ces groupements est en train de se matérialiser par l'émergence d' « **entreprises communautaires** », avec une gestion entrepreneuriale de l'activité, tout en gardant les objectifs sociaux initiaux et des modes d'organisation et de décision particuliers, très différents des petites entreprises individuelles.

Ces groupements ont souvent déjà eu des appuis en terme d'équipements et de formation. Un appui commercial leur permet de mieux se rémunérer et de vendre plus, et donc d'étendre la surface de leur groupement en embauchant d'autres femmes, notamment des jeunes filles souvent exclues du système éducatif (exemples : Groupement Bokk Xallat de Rufisque, Dundu Bu Sell de Thiaroye).

1.2 Diagnostic et analyse du ou des problème(s) majeur(s) que le projet entend résoudre

1.2.1 Des difficultés à traduire les problèmes en besoin d'appui et de conseil

Les entreprises communautaires, comme les micro-entreprises féminines ont des problèmes, souvent immédiats, à court terme (approvisionnement en matières premières, difficultés à vendre, accumulation des stocks, diminution de la trésorerie...). Le projet fournira un appui à ces entreprises pour mieux analyser leurs atouts et contraintes (réalisation de diagnostic des activités de transformation et du fonctionnement du groupement).

1.2.2 Un enjeu pour les groupements: Atteindre l'efficacité commerciale par l'accès au conseil

L'étude préalable (F3E) réalisée avant la phase test du projet avait montré que les problèmes de commercialisation sont les plus difficiles à résoudre alors qu'il existe un potentiel de marché sous-exploité.

Un des gros écueils rencontrés par ces groupements concerne le recrutement d'une véritable force de vente (commerciaux). L'accompagnement par le conseil est déterminant pour cette identification et cette formation mais également pour définir les conditions de négociation saines avec les agents commerciaux et mettre en place les modalités de suivi-évaluation des commerciaux.

1.2.3 Des besoins dans les autres domaines du développement des activités

Il s'agit notamment de la gestion des ressources humaines, de la gestion comptable et la mise en relation avec des structures de financement, de l'organisation pour clarifier les liens entre l'équipe de production et la structure « mère » et réfléchir à des modalités de rémunération et motivation des femmes qui interviennent dans l'activité de transformation.

¹ Source: Comptes révisés nationaux du Sénégal/volume3/2001

² un groupement qui évolue vers une gestion entrepreneuriale de l'activité de transformation avec des modalités spécifiques d'organisation et de prise de décision et des objectifs qui ne sont pas uniquement économiques : espace d'échanges et de solidarité entre les femmes, insertion des jeunes filles, ...

1.2.4 Une offre de conseil à développer et à rendre accessible aux acteurs du secteur agroalimentaire

Des consultants locaux peuvent apporter un appui déterminant à l'activité économique en développement.

Au cours de la phase-test, plus de 70 prestataires ont fait la démarche de s'enregistrer dans la base de données du projet. Cependant ces consultants sont peu en relation avec les petites entreprises, ne possèdent pas les outils et méthodes pour travailler avec ces acteurs et l'offre est encore trop faible dans les régions. Leur pratique professionnelle n'est en général pas adaptée aux micro-entreprises, et encore moins aux groupements.

La phase-test a également permis de former 30 consultants au diagnostic d'entreprise, et une dizaine à l'analyse de la fonction financière et au conseil commercial. Il est nécessaire de développer cette offre de conseil dans les régions et de renforcer les compétences des prestataires. Le projet a conçu des supports et guides pour mener les diagnostics mais ils ont montré leurs limites pour les entreprises communautaires qui nécessitent des outils spécifiques d'analyse.

1.2.5 Des informations insuffisantes pour un conseil de qualité

Les consultants ne disposent pas des informations générales (circuits de distribution, attitudes des consommateurs, marges par circuit, parts de marché des marques locales, ...) pour bien raisonner les systèmes de distribution des entreprises. L'examen des rapports des prestataires confirme qu'il est nécessaire de faciliter l'accès à des informations générales sur les filières, les techniques de production et les marchés pour réaliser une meilleure analyse de l'entreprise et fournir un conseil de qualité. Les groupements ont également besoin d'accéder à cette information qu'il est nécessaire de compléter par des outils de collecte et d'analyse spécifique.

1.2.6 Une faible prise en compte de ce secteur par l'Etat et les chambres consulaires

Les politiques de promotion du secteur privé mettent surtout l'accent sur les grandes entreprises et les PME/PMI, sans prendre en compte le segment des micro et petites entreprises (MPE) et encore moins des entreprises communautaires. Il découle de cette situation un environnement peu favorable au développement de ces activités économiques (inadaptation du système de financement, système de taxation peu adapté, réglementation peu favorable à la promotion des produits locaux,...)

Une meilleure prise en compte de ce secteur d'activités passe notamment par un renforcement des capacités des organisations professionnelles.

2. Objectifs et mise en oeuvre du projet

2.1 Objectif général du projet :

Contribuer à la sécurisation et à l'augmentation des revenus des femmes travaillant dans les groupements, salariés et journaliers des micro-entreprises en appuyant le développement des activités agroalimentaires.

2.2 Objectifs spécifiques du projet

1. Renforcer la performance des entreprises communautaires et micro-entreprises agroalimentaires ;
2. Accroître et améliorer l'offre de conseil (en particulier dans le secteur commercial) pour que les prestataires soient en mesure d'apporter un conseil de qualité à ces acteurs ;
3. Faciliter le développement institutionnel des entreprises communautaires agroalimentaires et leur professionnalisation ;
4. Collaborer avec les structures de l'Etat Sénégalais, à leur demande, pour intégrer les services du projet dans une politique globale d'appui au secteur.

2.3 Résultats attendus du projet et indicateurs :

R1. Les entreprises communautaires et les micro-entreprises connaissent mieux leurs atouts et contraintes, expriment leurs besoins en conseil et prennent conscience de leurs priorités commerciales ;

Indicateurs : 40 pré-diagnostic et 35 diagnostics réalisés, analyse des formulaires de demandes, suivi des activités, rapports de diagnostic, nombre d'entreprises ayant bénéficié de mission conseil (25 prévues), restitution post-conseil, CR des réunions)

R2. Les entreprises communautaires et micro-entreprises agroalimentaires renforcent leurs compétences (commerciales, gestion des ressources humaines, gestion financière,...), améliorent leur offre de produits et développent leur chiffre d'affaires et leur activité grâce au conseil.

Indicateurs : Visites post-conseil, données sur les résultats de l'entreprise, analyse de la fonction commerciale, avis de l'entreprise (rapport) sur la mission, visite post-conseil (données/résultats), présence des produits (géo observatoire)

R3. Les prestataires travaillant avec les entreprises communautaires et micro-entreprises sont plus nombreux et leurs capacités de diagnostic et de conseil sont améliorées ;

Indicateurs : compte-rendu des réunions (anciens et nouveaux prestataires), Base de données (nombre de prestataires, évolution de la nature des prestataires utilisés, liste noire du projet), Suivi de la qualité des rapports (comptes rendus des réunions de coordination), Nombre de prestataires formés

R4. De l'information appropriée et « formatée » est mise à disposition des prestataires et des entreprises communautaires ;

Indicateurs : Etudes réalisées, documents produits, données du géo-observatoire, mesure visites du site web et du centre de documentation, utilisation des supports d'information lors des missions et dans la rédaction des rapports

R5. Des outils d'accompagnement des missions sont produits à partir d'une capitalisation sur les acquis et méthodes.

Indicateurs : Rapport d'activités semestriels du projet, CR réunion avec les prestataires, Supports produits

R6. Les organisations professionnelles sont identifiées, les initiatives connues et reconnues ;

Indicateurs : Document de présentation des OP, statuts, rapport d'AG, CR de réunion entre les OP et les services de l'état

R7. Les organisations professionnelles définissent des plans d'actions et développent des services pour leurs membres ;

Indicateurs : CR de réunions avec les OP, examen des activités, CR de réunion avec les membres

R8. Un document conjoint est produit avec la Direction de l'entrepreneuriat féminin sur la stratégie d'appui de l'état sénégalais aux groupements féminins ;

Indicateurs : CR de réunions, document

R9. Les modalités d'institutionnalisation du dispositif en lien avec le Ministère de la PME, de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance, l'union des chambres de commerce du Sénégal sont précisées.

Indicateurs : CR de réunions, document de présentation du dispositif envisagé...

2.5 Description des activités prévues

R1 :

- Réalisation de 40 pré-diagnostics (vérification de l'éligibilité du demandeur et pré-requis pour la mission de conseil – missions de 2 jours) et 35 diagnostics (analyse des différentes fonctions de l'entreprise, atouts et contraintes recommandations, ... - mission de 5 jours).
Ils seront confiés à des prestataires, proposés par le bénéficiaire ou par le projet.

R2 :

- Le co-financement de 25 missions de conseil de 10 jours maximum

Il s'agit de fournir un accès à des services adaptés aux besoins des unités de transformation (stratégie commerciale, démarches auprès de distributeurs, recrutement et/ou formation d'une force de vente, etc.). Un mécanisme de cofinancement sera défini et mis en place. Une contribution sera systématiquement demandée au bénéficiaire. Ces missions pourront également concerner des organisations professionnelles (diagnostics, appui à la définition de plans d'actions, accompagnement ou appui à la réalisation de certaines actions de formation et d'information).

- Fonds d'accompagnement des missions de conseil

Des actions de promotion de proximité seront appuyées : émissions et spots dans radios locales, animations de quartiers,... Ces activités non directement productives sont difficiles à supporter au début par ces types d'entreprises. Le projet les y aidera mais se désengagera progressivement. Ces appuis pourront concerner également la conception de nouveaux produits et emballage, l'amélioration de la qualité, des analyses de produits (notamment pour obtenir l'autorisation FRA), etc... Ces actions seront définies par le demandeur et le consultant en fonction du diagnostic et des recommandations de la mission de conseil. Un appui sera également fourni pour la participation à des foires (Siagro, Fiara)

R3 :

- Identification des prestataires (enregistrement dans une base de données) à partir de formulaires d'enregistrement déjà disponibles sur le site Web du projet.

- Renforcement des capacités (sessions de formation) en dupliquant les formations déjà organisées lors de la phase-test dans les régions et en adaptant les supports aux spécificités des entreprises communautaires :

- * 3 sessions de formation de 5 jours au diagnostic de groupements et micro-entreprises ;
- * 2 sessions sur l'analyse de la fonction financière ;
- * 2 sessions sur le conseil commercial ;
- * 2 sessions sur l'organisation de test de dégustation des produits.

Il est également prévu 2 autres sessions de formation pour répondre à des demandes formulées par les prestataires ou des besoins identifiés par le projet qui n'auraient pas été identifiés préalablement.

R4 :

- Rassemblement de l'information sur la consommation, actuellement dispersée par la mise en place d'une base de données stratégique pour le conseil commercial, reposant sur l'identification des sources documentaires et le développement d'un centre de documentation et d'information avec un partenaire national.

- Réalisation d'études et outils de collecte d'information afin de disposer d'informations sur le marché (consommation, identification de la demande, suivi de la consommation et de la distribution,

test de consommation de nouveaux produits...) et d'outils de suivi des actions de promotion, d'analyse des circuits de distribution dans les villes concernées.

Dans la phase-test le projet a expérimenté la mise en place d'un « géo-observatoire de la distribution » qu'il s'agira de développer. Il s'agira de créer une base de données des distributeurs alimentaires sur Dakar et la région, et de repérer les produits présentés par les MPE uniquement, les prix,... à travers des enquêtes réalisées sur l'échantillon. Les informations seront enregistrées dans un SIG qui permettra de visualiser la présence des produits ainsi que les autres informations collectées et leurs évolutions.

- Organisation de 8 réunions d'animation économique sur différents thèmes pour diffuser l'information et permettre des échanges entre les acteurs, les organismes d'appui et de recherche, les structures de l'Etat, les OP.

- Enrichissement et adaptation des pages du site Web conçu lors de la phase test (www.infoconseil.sn)

R5 :

- Production de supports sur le pré-diagnostic, le diagnostic, l'accompagnement commercial, l'analyse de la fonction financière, les tests de dégustations et mise à disposition des prestataires sous format électronique sur le site Web.

R6 :

- Identification et document de présentation des différentes OP

- Appui aux rencontres entre ces OP, les services de l'Etat et les chambres consulaires.

R7 :

- Réalisation de diagnostics institutionnels des OP (qui en ont besoin) et appui à la définition d'un plan d'action, si elles n'en possèdent pas.

- Appui financier à la définition et la mise en œuvre de certaines actions d'information et d'échanges sur l'environnement institutionnel, légal et réglementaire, en synergie avec les autres projets d'appuis (PAOA, PAPES).

R8 :

- Appui aux rencontres avec la direction de l'entrepreneuriat féminin et à l'élaboration des éléments de stratégie pour les groupements et activités féminines dans l'agroalimentaire.

R9 :

- Appui aux réflexions sur l'institutionnalisation en étudiant comment les prestations proposées par le projet pourrait s'intégrer dans la Politique générale d'appui au secteur d'une part, et dans l'éventail des prestations que la Chambre de Commerce propose à ses membres, d'autre part.

2.6 Dispositif de mise en œuvre :

La mise en œuvre du projet sera réalisée par le groupement Enda Graf Sahel/Gret, qui a déjà conduit la phase test. Enda Graf Sahel et le Gret collaborent depuis plusieurs années au Sénégal dans le cadre de programmes d'appui aux micro et petites entreprises agroalimentaires.

L'Etat sénégalais et le secteur privé seront également étroitement associés à cette phase du projet par le biais de deux directions : celle de l'Entrepreneuriat féminin et dans une moindre mesure celle des PME et de l'Union des chambres de commerces du Sénégal.