



République du Sénégal  
Un Peuple - Un But - Une Foi

**MDL**

**MAISON DE DEVELOPPEMENT LOCAL**

**PNDL**

**PADEL/PNDL**

**PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE LOCAL (PADEL)  
EN ANCRAGE AU PROGRAMME  
NATIONAL DE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE LOCAL (PNDL)**

**ATELIER DE FORMATION EN ANIMATION ECONOMIQUE  
DES ANIMATEURS MDL - ADEL /MDL -**

**MANUEL DU PARTICIPANT**



***KEBEMER – REGION DE LOUGA***

***10 au 15 Mai 2010***

## CADRAGE/CAMPER LA PROBLEMATIQUE DE L'ANIMATION DES RESEAUX DE PME

### ✓ De quoi s'agit-il dans cet atelier ?

Il s'agit de partager une expérience développée par l'ONUDI dans le cadre d'un grand programme initié dans vingt pays.

L'ONUDI s'occupait jusque là de grandes entreprises dans le cadre de la promotion du développement industriel

### ✓ Question 1 : Pourquoi la PME a un moment donné et depuis une vingtaine d'années ? et qu'est ce qui donne à la PME son importance stratégique ?

#### ❖ Deux constats :

- Echec des grands projets et beaucoup de grandes entreprises en Afrique à quelques exceptions près
- Importance de la pme dans le tissu économique mondial
  - Dans les économies occidentales
    - 90 % aux usa
    - 98 % au japon
    - Base de développement des économies européennes
  - En Asie :
    - Base du développement de la plupart des pays du sud-est asiatique tels que l'inde l'Indonésie, la Malaisie, etc.
  - En Afrique en général et au Sénégal en particulier
    - 90 % du tissu économique

#### **CONSEQUENCES :**

---

Ceci a entraîné au Sénégal une prise de conscience de l'importance de ce secteur qui s'est traduite par une volonté politique de le promouvoir à travers trois actions stratégiques :

1760

- ❖ **CHAPITRE I : APPUI AUX GA**
  - Module 1 : Sensibilisation / Sélection
  - Module 2 : Organisation / Structuration
  - Module 3 : Auto-Diagnostic
  - Module 4 : Projet prioritaire
  - Module 5 : Projet stratégique
  - Module 6 : Autonomie
  
- ❖ **CHAPITRE II : APPUI AUX OP**
  - Module 1 : Typologie des OP
  - Module 2 : Enjeux
  - Module 3 : Démarche systématique d'appui aux OP
  - Module 4 : Capacité institutionnelle des OP
  - Module 5 : Capacité d'animation de la filière professionnelle et de son environnement
  - Module 6 : Gestion des conflits
  
- ❖ **CHAPITRE III : APPUI AUX CLUSTERS**
  - Module 1 : Les SPL : définition et enjeux
  - Module 2 : Les acteurs du SPL
  - Module 3 : La démarche d'appui
  - Module 4 : La phase d'analyse participative
  - Module 5 : Facteurs de réussite de l'appui aux SPL
  
- ❖ **CHAPITRE IV : ANIMATION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL**

## INTRODUCTION / GENERALITES

✓ **Question 2 : comment s'est traduite cette volonté politique ?**

- **Création de plusieurs institutions d'encadrement et de promotion de la PME,**
  - Création d'un ministère dédié avec une direction spécialisée,
  - Création de plusieurs agences spécialisées (ADPME, APDA, ASEPEX, ASN, AGIT, etc. ; même ANEJ
  - Création d'une direction spécialisée dans d'autres ministères dont les plus importantes sont la direction de la microfinance, la direction de l'entrepreneuriat féminin, la direction de la transformation agro alimentaire, la direction de l'artisanat, etc.
  - Au plan financier, création de plusieurs instruments financiers dont les plus en vue le FPE, le FNEF, le FNPJ, le Fonds d'impulsion de la microfinance
- **Elaboration de plusieurs stratégies de promotion de ce secteur dont les plus importantes sont :**
  - La SCA dans le cadre du DSRPP II,
  - La PRI, la LPS PME,
  - La LPS microfinance,
  - Les politiques sectorielles des ministères de l'agriculture de la pêche, de l'élevage de l'emploi des jeunes, de la décentralisation, le PNDL
- **Concentration des interventions des PTF** autour de ces stratégies représentant plusieurs données d'interventions et plusieurs milliards de Francs investis dans la promotion de la PME (Coopération multilatérale, coopération bilatérale)

❖ **Constats :**

Malgré toutes ces interventions, stratégies, il y'a eu peu d'impact et pas de pérennisation de ces interventions

- **Question : quel est le problème de la promotion de la PME ?**

Réponse : mise en cohérence de l'offre et de la demande de services

- **Question : Quelle est la demande ?**
  - L'accès au service non financier (conseil, suivi, encadrement, étude, formation)
  - L'accès au service financier

- L'accès aux marchés nationaux et internationaux
  - L'accès aux technologies adaptées
  - L'accès aux normes et standards internationaux
  - L'accès à l'information
- **Question : Quelle est l'offre qui cherche à trouver cette demande ?**
    - **Au niveau privé :**
      - Chambres consulaires
      - Organisations professionnelles sectorielles
    - **Au niveau public :**
      - Services déconcentrés de l'Etat (agences spécialisées)
      - Directions des ministères
      - ONG de développement
      - Projets des PTF

❖ **Constats : La demande n'est pas correctement couverte.**

✓ **Question 4 : Quelle est le problème de la couverture de la demande ?**

- **Au niveau des institutions,**
    - Les chambres de commerce et structures étatiques ont des problèmes de moyens et de compétence avérés
    - Les ONG et les interventions des PTF souffrent de trois problèmes : durée de vie limitée, moyens faibles ou insuffisants, absence de synergie et d'efficacité
  - **Au niveau des services offerts :**
    - Adressage partiel des problèmes
    - Un seul niveau d'intervention
    - Produits financiers et non financiers peu adaptés
- ❖ **Solution à ce problème : animation économique des réseaux d'entreprise**
- **Notion de réseaux d'entreprise**
    - Réseaux horizontaux
    - Réseaux verticaux

➤ **Animation économique** : deux dimensions qui règlent deux problèmes :

- Animation des relations inter entreprises pour combattre la logique de concurrence au profit de la logique de coopération
- Règle le problème de l'impact par rapport à l'approche individuelle
- Animation des relations avec l'environnement d'appui /insertion dans l'environnement existant et pérenne
- Services financiers : exemple dispositif MAEU
- Services non financiers : ancrage dans les OP et les communautés rurales

✓ **Question 5 : quels sont les avantages de l'animation économique ?**

## POURQUOI APPUYER LES RESEAUX DE PME?

### ENJEUX ET DEFIS DE LA PROMOTION DU SECTEUR

#### IMPORTANCE STRATEGIQUE DES PME DANS L'ECONOMIE MONDIALE

##### **AU NIVEAU DES PAYS DEVELOPPES**

- 1- historiquement les PME ont joué des rôles moteurs dans le développement des économies occidentales
- 2- aujourd'hui le secteur de la PME représente 90% de l'économie américaine et 98% de l'économie japonaise

##### **AU NIVEAU DES PAYS SOUS DEVELOPPES**

Le secteur de la MPME représente plus de 90% des Pays en Développement et ont par conséquent un rôle essentiel à jouer dans leur développement équitable :

- 1 - réduire la pauvreté;
- 2 – promouvoir l'égalité des chances au niveau des populations
- 3 - contribuer à la création d'emploi;
- 4 – stimuler l'esprit d'entreprise dans le pays
- 5 – stimuler l'innovation technologique et la créativité.
- 6 – constituer le premier jalon vers les grandes industries dans le cadre d'un développement endogène, évolutif maîtrisé.

## PROBLEMES DES MPE

### TAILLE REDUITE DES MPE

- difficultés à réaliser des économies d'échelle sur les intrants, le matériel et les services de consultant;
- capacité de production insuffisante;
- impossibilités d'appliquer des normes de production homogène;
- impossibilités de mettre en place une division efficace et spécialisée du travail;
- difficultés à former leur personnel, réaliser des études, se tenir à la pointe de la technologie et apporter des améliorations novatrices à leurs produits et procédés technologiques;
- problèmes de respect des délais de livraison pour tirer parti des débouchés commerciaux qui s'offrent à elles.

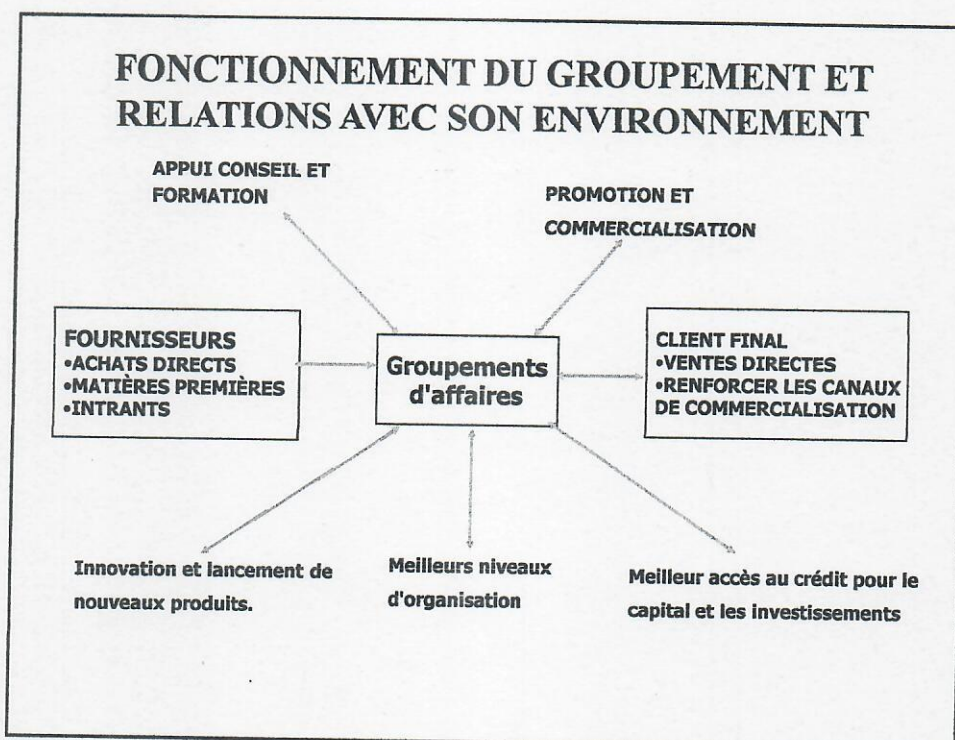
### ISOLEMENT DES MPE

- absence de collaboration entre MPE;
- absence ou insuffisance de collaboration entre MPE et institutions locales.

## Qu'est-ce qu'un groupement d'affaires ?

Un groupement d'affaires est l'alliance stratégique d'un **groupe limité** et clairement circonscrit **d'entreprises indépendantes** qui collaborent pour atteindre des **Objectifs communs**, à moyen et à long terme, en vue de **développer la compétitivité** des différents membres.





### Quelques exemples d'actions en commun :

#### 1) Coopérer au niveau du Cycle d'exploitation

##### ➤ Achats groupés ou centrales d'achat pour:

- réaliser des économies d'échelle
- maîtriser la qualité
- s'assurer de sa disponibilité et maîtriser les délais
- stabiliser son prix
- Se faire du crédit

##### ➤ Production (maîtriser l'outil de production)

- Espace de travail commun pour réduire les charges;
  - optimiser l'espace de travail
  - développer complémentarité et synergies entre membres
- Équipements
  - acheter ensemble un équipement pour mieux supporter le coût et optimiser son utilisation

(suite)

- Processus de production: échange de bonnes pratiques
  - production en commun / spécialisation de la production
  - conception d'un plan d'amélioration des produits / qualité
  - innovation R/D
- Personnel : utiliser en commun un expert (personnel) .....
- Commercialisation en commun pour améliorer efficacité commerciale
  - partager un show room
  - commercialisation ou couverture en commun d'un gros marché
  - participer à une foire :stand en commun par exemple
  - Information sur le marché / fournisseurs

## 2) Accéder au crédit par

- la mutualisation de la garantie
- la mutualisation de l'apport personnel

## 3) Accéder plus facilement aux BDS providers

- Partager l'étude de marché
- Partager l'étude de technique
- Partager la R / D
- Partager une formation du personnel
- Partager les BDS provi.....
- Partager la conception d'un logiciel de gestion
- Partager les coûts d'accès à ces services

### **Différences entre l'assistance technique traditionnelle et celle apportée aux groupements d'affaires**

#### **Assistance technique traditionnelle aux petits entrepreneurs**

- Appui individuel à faible impact en terme de couverture de la demande (nombre de PE touchées limité)
- Cherté coût de l'appui élevé pour un objectif de couverture d'un effectif d'entrepreneurs comparé à l'appui à des groupes
- L'approche individuelle de l'appui entretient le comportement individualiste des entrepreneurs et limite les effets recherchés sur le dynamisme du secteur ou

#### **Groupements d'affaires**

- Appui à un groupe d'entreprises à plus grand impact (une seule action d'appui touche plusieurs entreprises à moindre coût)
- Impact économique individuel et collectif significatif de la coopération inter entreprises
- Effet sur la structuration du secteur ou de la filière (renforcement OP)
- Auto formation, auto mise à niveau du fait de la coopération
- Capacité collective d'accès aux approvisionnement, aux marchés, financement et équipements

## **PRESENTATION GENERALE DE LA DEMARCHE D'APPUI AUX GA"**

## METHODOLOGIE DES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

### OBJECTIFS :

- Des entreprises plus compétitives
- Économies d'échelle
- Baisse des coûts
- Des produits et des services de meilleure qualité
- L'accès à des marchés plus importants et plus lucratifs
- L'accès à la technologie de pointe et aux innovations technologiques
- Auto formation, auto mise à niveau/Echanges de bonnes pratiques
- Croissance de l'entreprise

## METHODOLOGIE DES GROUPEMENTS D'ENTREPRISES

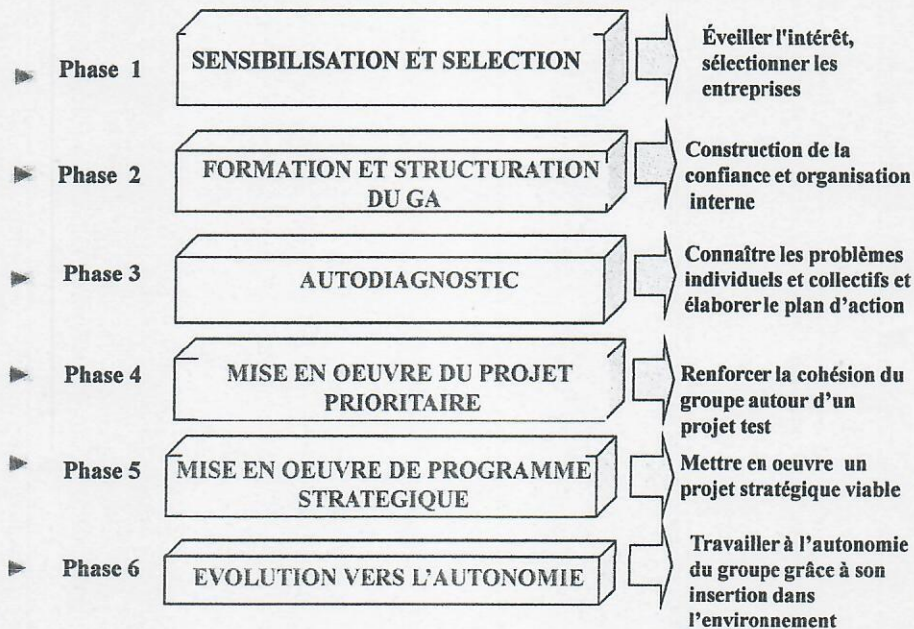
- L'associativité comprise comme un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques et non comme une fin en soi.
- Renforcer le caractère d'entreprise au sein des modèles associatifs.
- Recueillir et synthétiser les expériences et les cas d'étude les plus représentatifs pour en faire des instruments

## EXPOSE SUR LES CARACTERISTIQUES ET MOTIVATIONS DES ENTREPRISES PARTICIPANTES A UN GA

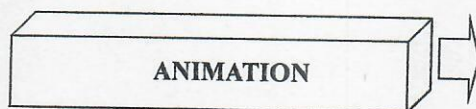
Ce sont des entreprises à potentiel de croissance

- 1) Partageant un lien commun
- 2) Partageant la même filière avec des activités similaires ou complémentaires
- 3) Se situant dans la même aire géographique (proximité)
- 4) Ayant le même idéal ou la même vision
- 5) Ayant des difficultés à résoudre individuellement leurs problèmes d'approvisionnement, de production ou de commercialisation
- 6) Ayant des difficultés à rentabiliser seule un investissement important et nécessaire

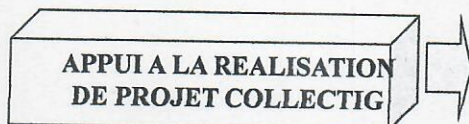
## DÉVELOPPEMENT DU GROUPEMENT



## DEVELOPPEMENT DU GROUPEMENT



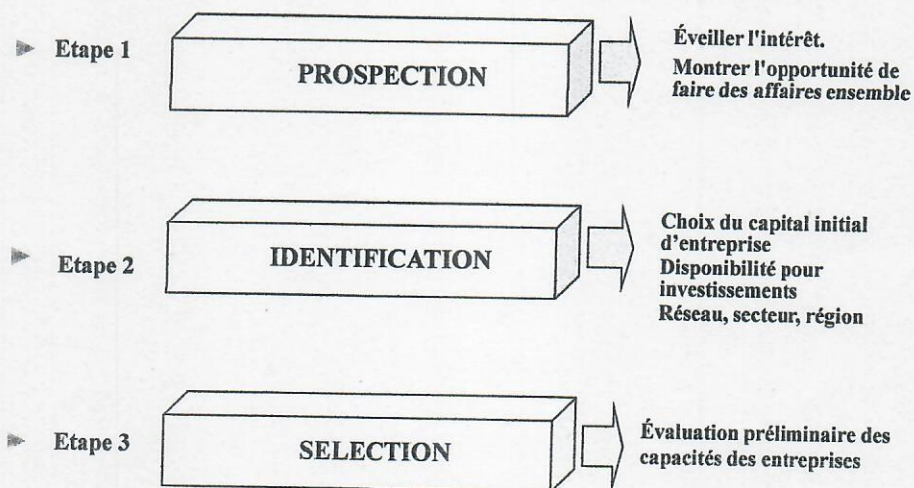
Première phase exécutée par l'animateur du projet: durée approximative : 6 mois



Deuxième phase exécutée par des BDS providers: durée approximative : 12 mois

Processus exécuté sur 18 mois (moyenne observée du programme sur la vingtaine de pays)

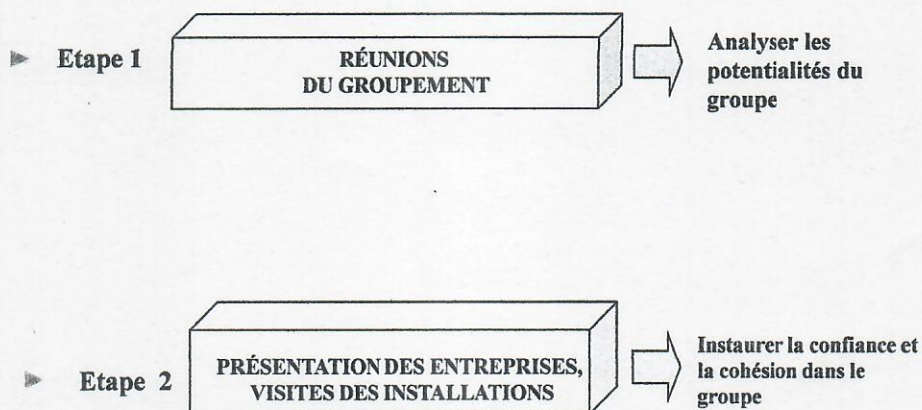
## LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA PHASE I DE SENSIBILISATION ET SÉLECTION



## La Sensibilisation & Sélection

- La sensibilisation et la sélection constituent l'une des phases les plus importantes de l'Animation économique.
- La sensibilisation permet d'éveiller l'intérêt, de promouvoir l'idée du groupement d'affaire (GA) et de montrer aux bénéficiaires potentiels l'opportunité de faire des affaires ensemble
- La sélection permet d'identifier parmi les candidats ceux qui peuvent aller ensemble

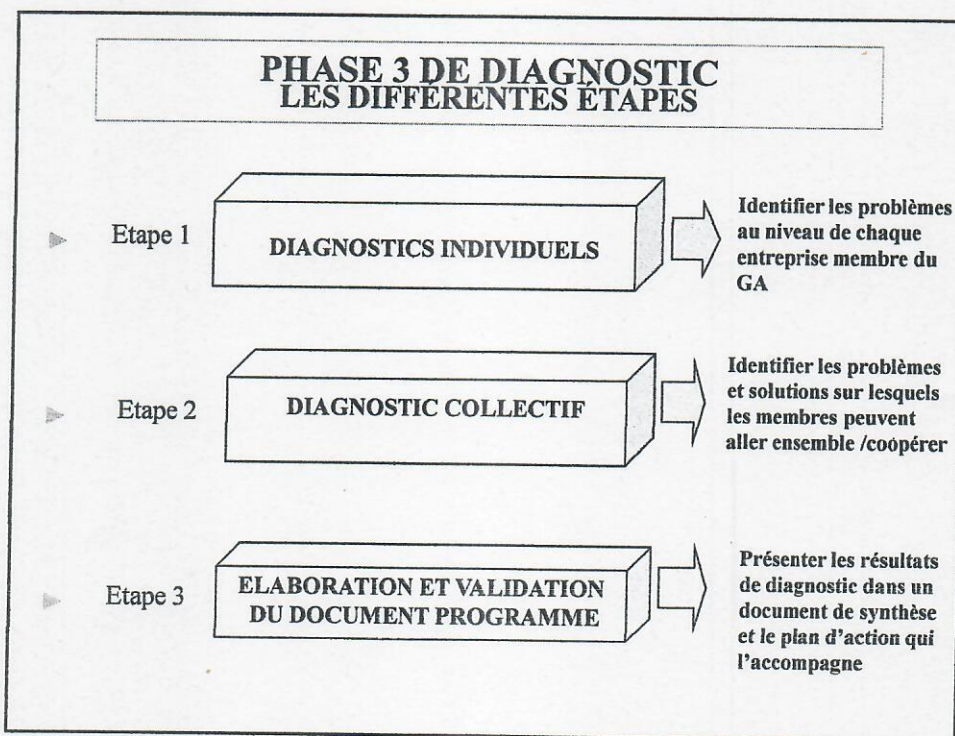
### Les étapes de la PHASE 2 : FORMATION & STRUCTURATION DU GA



## La Structuration & Formation

**Structuration** : il s'agit de mettre en place les principes et règles minima pour un bon fonctionnement du groupement par la définition d'une structuration de management, d'un règlement intérieur, d'un plan de travail, d'une forme juridique, ..etc.

**Formation** : il s'agit au-delà de l'identification des membres du groupe de les amener à construire une connaissance et une confiance mutuelles et progressives.





## L'AUTODIAGNOSTIC

### Le Diagnostic

est une Opération systématique de collecte et d'analyse d'informations relatives aux différentes fonctions de l'entreprise (ou des entreprises) en vue de ressortir ses forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités

### Les outils de DIAGNOSTIC INDIVIDUEL du PAPES

Le PAPES en plus de ces fiches de diagnostic individuel utilise un outil appelé: GRILLE DE NOTATION et qui joue un triple rôle. Elle permet :

- 1) une synthèse des résultats de diagnostic au départ et constitue sous ce rapport une situation de référence,
- 2) la mesure de l'évolution à un moment donné
- 3) la mesure de l'impact de l'appui et de la coopération interentreprises sur les entreprises individuelles.

## DESCRIPTION DE LA GRILLE DE NOTATION

La grille de notation est un outil à la fois de sélection et d'appréciation de l'évolution de la structure et par conséquent de mesure de l'impact de l'action du projet.

### GRILLE DE NOTATION = OUTIL DE SELECTION

Permet de savoir si l'entreprise est ou non à potentiel de croissance. Ce critère qualitatif se mesure à travers:

- le potentiel de croissance économique de l'entreprise apprécié à travers :
  - le profil du patron
  - les capacités d'accumulation, de management, de production, de commercialisation
- le potentiel de contribution au développement social apprécié à travers:
  - sa contribution à la lutte contre la pauvreté en terme de réduction des inégalités sociales
  - la responsabilité sociale de l'entreprise (protection sociale des personnes, conditions de sécurité de travail, conscience des enjeux de développement durable)
- le potentiel d'intégration dans l'environnement des affaires à savoir:
  - d'une part les relations d'affaires tissées avec les fournisseurs, clients, concurrents et sous traitants
  - d'autre part les liens tissés avec les structures d'appui, l'Etat, les institutions d'appui

## PRESENTATION DE QUELQUES OUTILS DE DIAGNOSTIC COLLECTIF

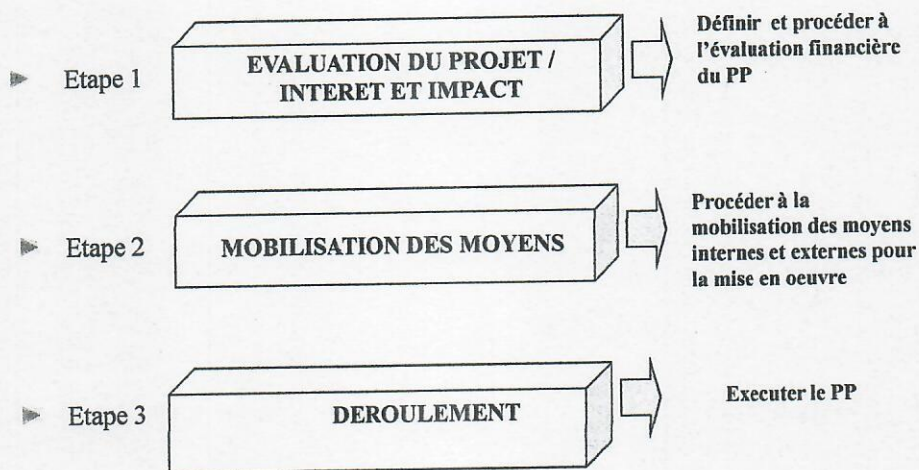
L'utilisation de ces outils doit s'inscrire dans une approche participative et s'accompagner d'importants échanges entre entrepreneurs pour résoudre certains problèmes individuels, déclencher un processus d'apprentissage collectif et identifier le PPPC. Par ailleurs, ces moments de diagnostic collectif favorisent :

- les apports réciproques entre entrepreneurs membres du GA.
- Des échanges de bonnes pratiques, de bons procédés
- Un enrichissement mutuel et un renforcement des capacités d'analyse
- Un renforcement de l'efficacité personnelle et professionnelle.

Les outils de diagnostic participatif les plus utilisés, en même temps que des techniques comme le brainstorming, le SEPO; la pyramide des contraintes; le focus group, sont:

- L'arbre à problèmes
- L'outil ZOPP
- la fenêtre de Johori

## LES ÉTAPES DE LA PHASE 4 DE MISE EN OEUVRE DU PROJET PRIORITAIRE



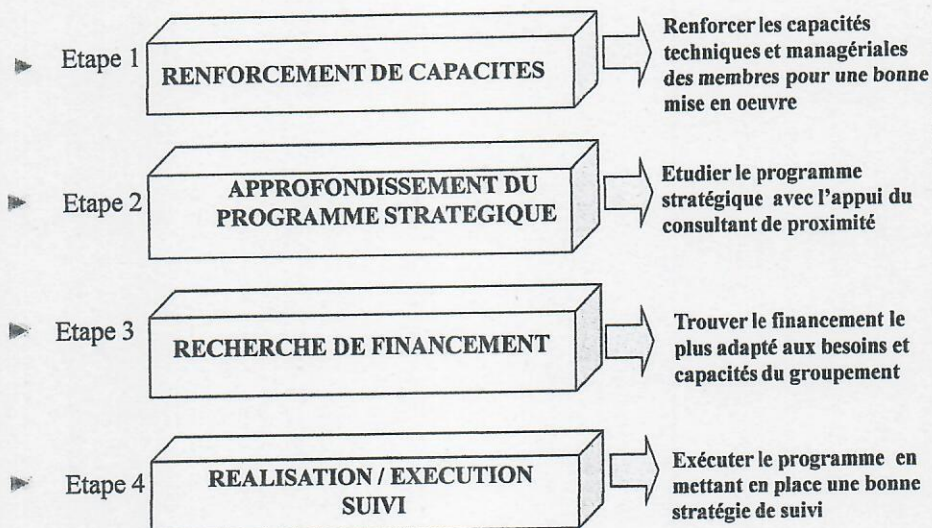
## LE PROJET PRIORITAIRE

### Définition du concept de Projet prioritaire:

C'est un 1<sup>er</sup> projet collectif, une action ou une 1<sup>ère</sup> série d'actions mis en œuvre ensemble dans le but de tester (renforcer ou consolider) la cohésion d'un groupe, les dispositions des membres à la coopération, le partage d'une même vision, en vue de satisfaire des besoins préalablement définis par les bénéficiaires.

Il se caractérise, dans le cadre spécifique des groupements d'affaires, par le double fait qu'il est le plus pertinent à la résolution des problèmes cruciaux de l'ensemble des membres et dont la faisabilité est plus à la portée des membres. Il peut, selon le cas, nécessiter ou pas un financement ou requérir ou non un investissement

## LES ÉTAPES DE LA PHASE 5 DE MISE EN OEUVRE DU PROJET STRATEGIQUE



### LE PROGRAMME STRATEGIQUE (PS)

L'identification et l'élaboration du Programme Stratégique du groupement fait suite au travail de diagnostic individuel et collectif des entreprises.

Il s'agit ensuite de définir un objectif commun pour les membres du GA à partir duquel va être décliné un plan d'action stratégique.

## LE DOCUMENT DE PROGRAMME

- Le document programme est un outil de planification participative pour le groupe. En effet, il comporte deux grandes parties: l'état des lieux et la planification stratégique.
- L'état des lieux est en fait une monographie du groupement avec une présentation d'ensemble, élaborée par l'animateur. Il est alors restitué aux entrepreneurs pour sa validation.

Une fois valide, nous passons à la phase planification des actions issues du travail préparatoire de diagnostic collectif. Plusieurs outils de planification sont alors combinés: la MARP et la méthode ZOPP.

Le document finalisé est alors restitué au groupe pour sa validation et son application.

## ELABORATION DU DOCUMENT PROGRAMME

Le document programme comprend trois parties:

- a) L'Etat des lieux
- b) La stratégie de développement
- c) Le plan d'action

### A- Etat des lieux

#### A1) Présentation du GA

- Identification et structuration
- Composition
- Dispersion géographique
- Lien entre les membres
- Canal d'identification
- Activités
- Produits
- Niveau d'équipement
- Nombre d'emplois

## C – Le Plan d'action

**C.1) Priorisation des problèmes et planification des solutions dans le temps et dans l'espace**

**C.2) Identification des personnes ressources potentielles qui pourraient être chargées de leur mise en œuvre**

**C.3) Identification des structures d'appui technique et financier potentielles**

### **C.4) Tableau du plan d'action**

PROBLEMES	SOLUTIONS		RESPONSABLES	PARTENAIRES TECHNIQUES POTENTIELS	PARTENAIRES FINANCIERS	PERIODE OU DUREE D'EXECUTION
	Projets	Activités				

## **La mise en œuvre du Programme stratégique: LE RENFORCEMENT DE CAPACITES en CREE**

### **Qu'est ce que le CREE ?**

Le programme « Créer votre Entreprise » est un programme de formation en création d'entreprise destiné aux petites entreprises porteurs de projet. Ce programme a été mis au point par le BIT (Bureau International du Travail)

### **Objectif du CREE**

Amener les Chefs d'entreprise membres du GA dans la perspective de la réalisation de leurs projets collectifs à :

évaluer leurs forces et faiblesses, les opportunités et les menaces  
déterminer comment renforcer les compétences en matière d'entreprenariat  
tester les projets de GA  
identifier les personnes concernées par les projets collectifs et savoir faire le  
choix du personnel requis pour faire fonctionner l'entreprise  
définir la structure organisationnelle  
décrire le contenu de l'étude de faisabilité.

## **Déroulement du CREE**

**Ce programme est déroulé à travers quatre (04) modules**

**Module 1: Vous le Chef d'entreprise**

**Module 2: Développer votre projet d'entreprise**

**Module 3: Organiser votre Entreprise**

**Module 4: l'Etude de Faisabilité**

**La mise en oeuvre du PS:**  
**Le renforcement de capacités en GERME**

➤ **Qu'est ce que le GERME ?**

Le programme « Gérer mieux votre entreprise » GERME est initié par le BIT pour la formation en gestion des affaires destinées aux petits entrepreneurs.

Le programme introduit des principes fondamentaux de bonne gestion, de manière simple et pratique.

➤ **Objectif du GERME**

Permettre aux chefs d'entreprise membres du GA d'acquérir des connaissances et des compétences techniques de base en gestion d'entreprise et de les appliquer dans les opérations quotidiennes au sein de leurs unités économiques individuelles et collectives.

**Déroulement du GERME**

Les six manuels fondamentaux du Programme GERME sont:

**I/ L'approvisionnement**

**II/ La gestion des stocks**

**III/ La comptabilité**

**IV/ Le calcul des coûts**

**V/ La planification**

**VI/ Le Marketing**

Les Chefs d'entreprise membres de GA participent à cette formation pour améliorer le niveau de leurs aptitudes managériales de manière progressive



**La mise en œuvre du PS:  
INTERETS DE L'APPROFONDISSEMENT DU PS**

**Le groupement d'affaires a besoin en principe d'approfondir son programme stratégique avant d'envoyer la mise en œuvre , ....à des appuis externes**

**A quelle fin?**

- **pour approfondir une idée, un projet du GA en vue de réduire les risques et incertitudes**
- **pour étudier la faisabilité** (viabilité, rentabilité, intérêt, opportunité) sur tous les plans des idées, projets, actions prévus dans le programme stratégique du GA (étude de pré-faisabilité, étude de factibilité)

**L'APPROFONDISSEMENT DU PS:  
Le recours aux APPUIS EXTERNES**

- **Comment trouver les appuis externes ou internes nécessaires à l'approfondissement du programme stratégique du GA ?**
- **le recours aux appuis internes: facilitateurs, personnes ressources internes liées au GA ou à un des membres**
- **le recours aux appuis externes: services de consultants (études, appui-conseil, formation, accompagnement, etc) souvent par appel d'offres.**

**IMPORTANCE DE LA DEFINITION DE DOMAINES D'ACTION DANS  
LE PROGRAMME STRATEGIQUE AVEC DES POSSIBILITES DE MISE  
EN ŒUVRE AVEC OU SANS FINANCEMENT**

**NB: Scénario envisageable: Mise en œuvre PS sans financement  
ou sur ressources propres**

**DOMAINES D'ACTION**

- **Formation**
- **Information**
- **Qualité**
- **Commercialisation**
- **Promotion**
- **Production**
- **Etc**

**PROGRAMME D'EXECUTION**

**PROGRAMME D'EXECUTION = PROLONGEMENT PLAN D'AFFAIRES**

**1) Révision / réadaptation du programme d'investissement**

En général, il s'écoule un laps de temps entre la demande de financement et sa satisfaction (mobilisation des fonds) Le plan d'affaires doit être revu de sorte à prendre en compte toutes les évolutions possibles.

**2) Recherche de local**

Si le projet à réaliser nécessite un local spécifique qu'il faut lui dédier ce qui est généralement le cas, il est impératif de commencer la recherche de local à ce stade où peut même bien avant.

**3) Plan d'aménagement**

Une fois le local identifié, un plan d'aménagement doit être élaboré avec l'appui d'un spécialiste en la matière (expert en décoration)

#### **4) Suivi des travaux d'aménagement**

**5) Recherche de fournisseurs d'équipements et de matières premières** Là également il s'agit d'un travail qui doit démarrer bien avant l'obtention du financement au moment de l'évaluation du besoin de financement (recherche de factures proformas)

#### **6) Recrutement personnel de gestion de la structure collective**

Les GA étant composé d'entrepreneurs ayant sa propre structure, la mise en place d'une unité collective nécessite le recrutement d'un gérant.

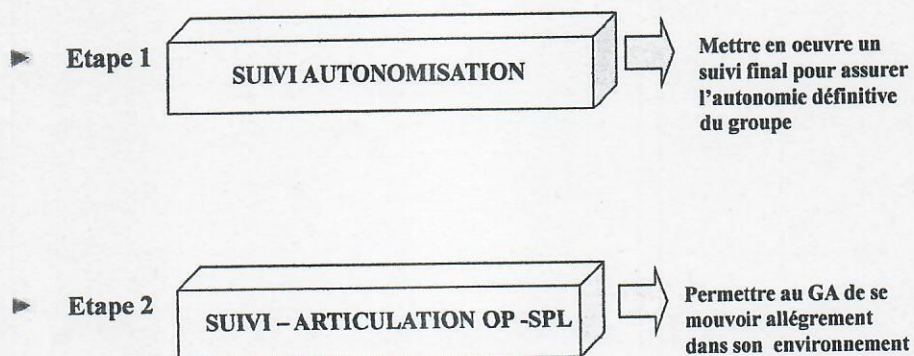
C'est l'un des points où le GA a plus besoin des conseils de l'animateur ou du consultant pour l'aider à bien choisir la meilleure personne ressource suivant les critères de: compétence, moralité, disponibilité

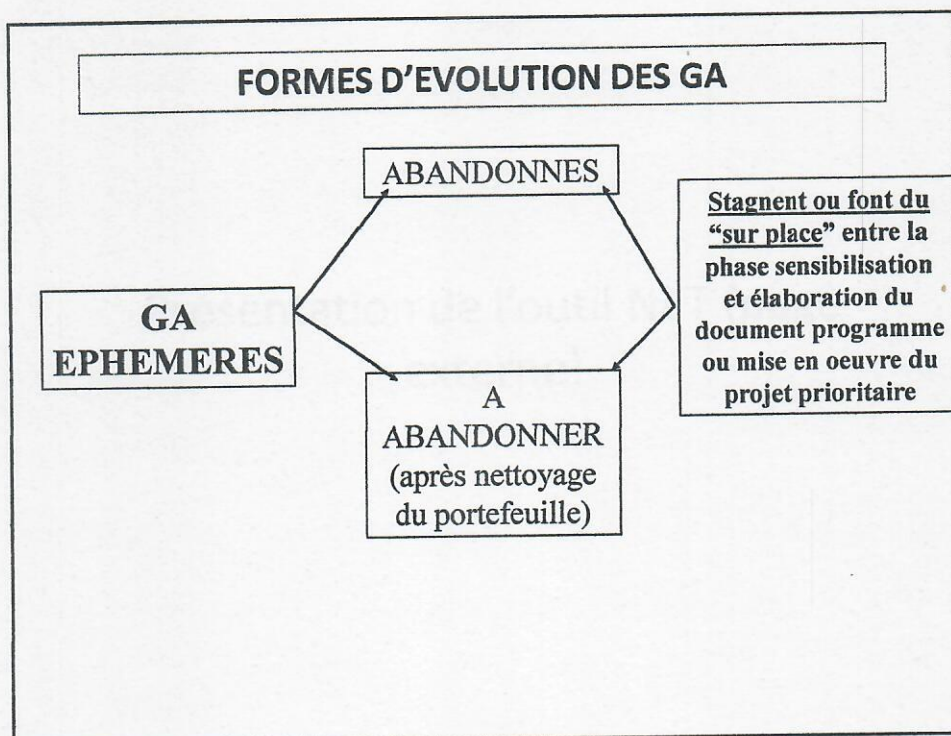
L'idéal serait que ce gérant ait suivi les activités de renforcement de capacités (formation CREE et GERME) en même temps que les autres membres du GA.

#### **7) Mise en place du système d'information et de gestion :**

Si le gérant a suivi la forme GERME et CREE, il a les bases, les outils nécessaires à la mise en place d'un système d'information et de gestion simplifié en attendant le développement des activités. Là également l'appui de l'animateur ou du consultant formateur seront nécessaire pour être sur que le système mis en place est bon.

### **LES ÉTAPES DE LA PHASE 6 D' EVOLUTION VERS L'AUTONOMIE**





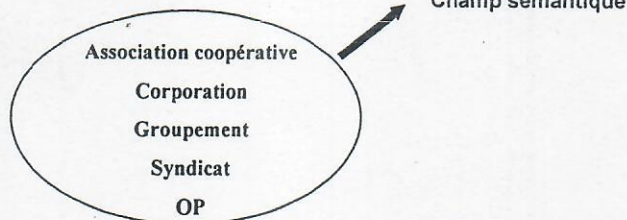
### QU'EST CE QU'UN GA PLEINEMENT AUTONOME ?

**Un GA autonome est un GA étant composé de membres ayant atteint un certain niveau de maturité collective et individuelle c'est à dire:**

- ayant mené des **activités collectives avec succès** ce qui renforcent la structuration et la vision
- où l'esprit d'entreprise est assez développé c'est à dire composé des membres **ayant atteints un niveau de développement supérieur avec des comportements nouveaux et étant capables de se mouvoir correctement dans leur environnement** (financier, consultant, organismes d'appui, structures de formation, OP, Etat, ....etc)
- **l'outil de mesure du degré de maturation est l'outil NET**

**MODULE I :**  
**TYPOLOGIE DES ENTREPRISES**

- Organisation professionnelle : un concept ambigu dans un vaste champ sémantique ;



- L'OP est un cadre de :
- Représentation des membres ;
  - Défense des intérêts socio économiques des membres ;
  - Développement de la solidarité entre les membres ;
  - Promotion de valeurs propres à l'OP (ex : valorisation agriculture familiale) ;
  - Fournitures de services aux membres.

### Exemple :

- UNCOIS (petites entreprises, secteur informel, capitaux nationaux)
- CNP (grandes entreprises, capitaux étrangers)

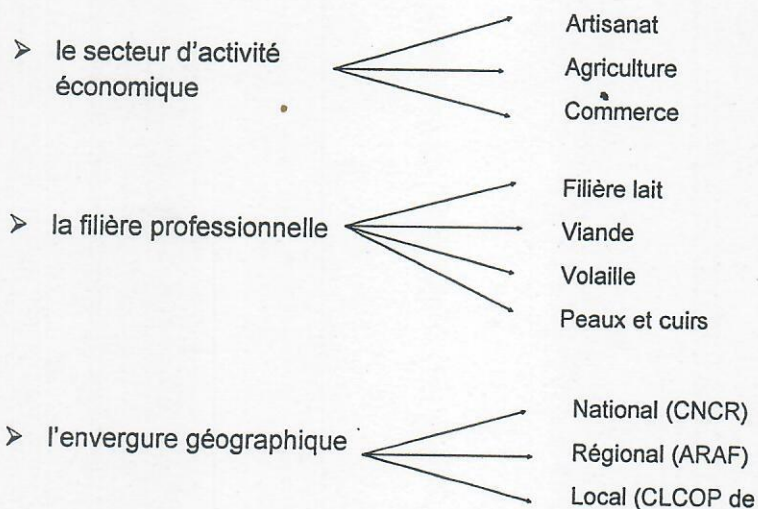
- L'OP est différente de :
- l'association, qui a un but non lucratif ;
  - syndicat, qui a une importante fonction revendicative, reconnue par la loi ;
  - la corporation, qui fait référence au métier et traduit un stade de développement institutionnel faible.

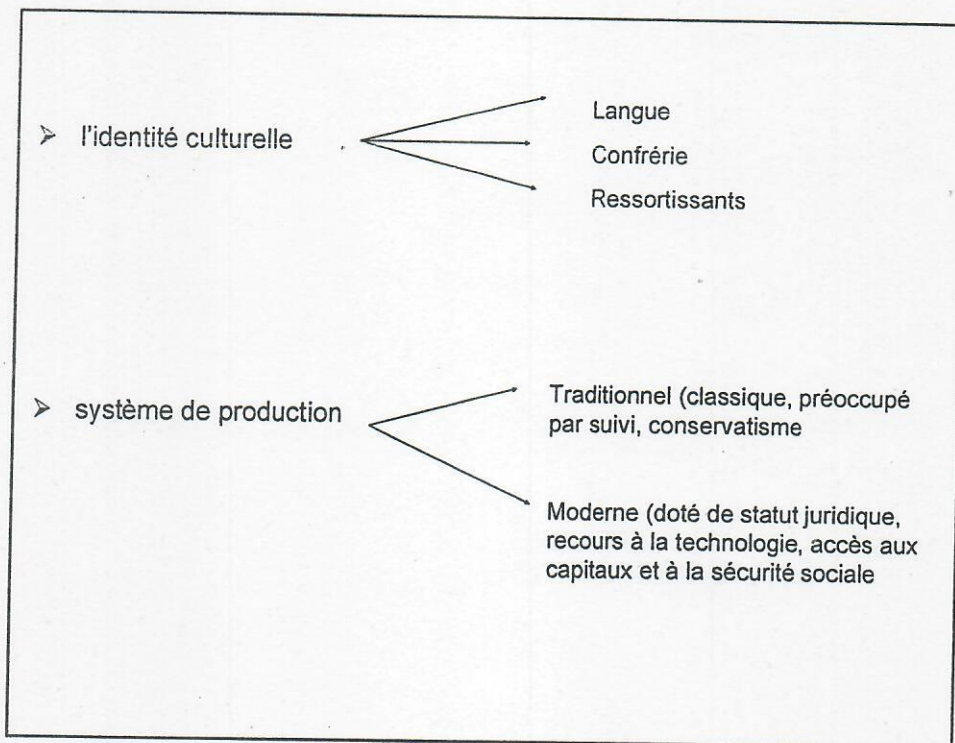
## CARACTÉRISTIQUE DES OP

- le caractère professionnel qui signifie que seuls les producteurs du secteur d'activité peuvent être membres de l'OP ;
- l'universalité, selon laquelle toute personne physique ou morale qui satisfait aux critères fixés par le statut peut être membre ;
- la diversité dans la représentation des catégories professionnelles (exemple de collèges d'exploitants agricoles, collèges des femmes éleveurs comme DIRFEL) ;
- l'autonomie c'est à dire la liberté de choix par les OP de leurs objectifs de développement, de leurs programmes d'activités et de la gestion de leurs ressources).

## TYPLOGIE

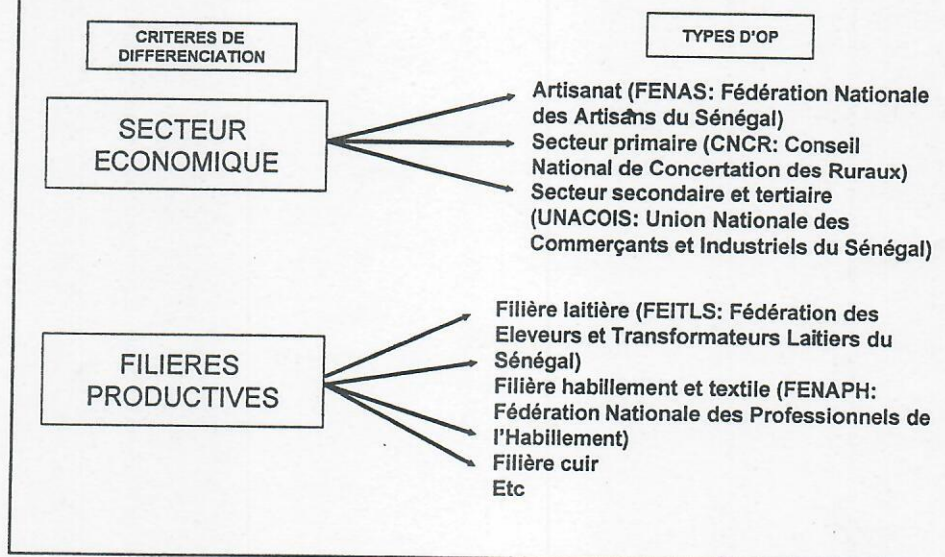
Afin d'établir la typologie des OP qui se caractérisent par l'hétérogénéité, la complexité et le dynamisme, il faut des critères discriminants, tels que:



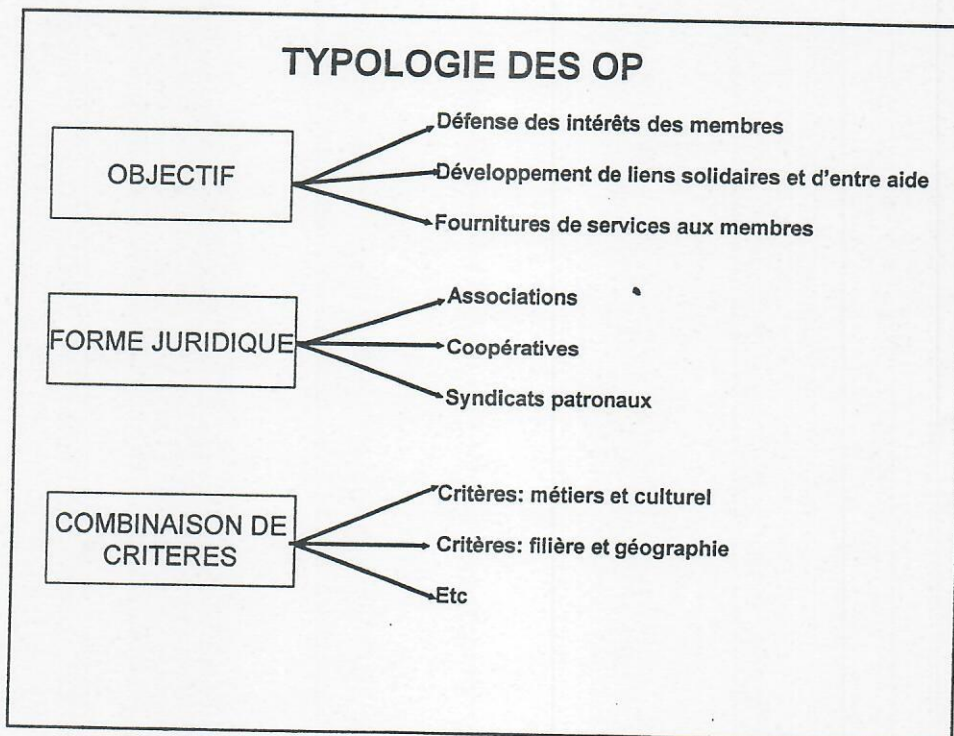
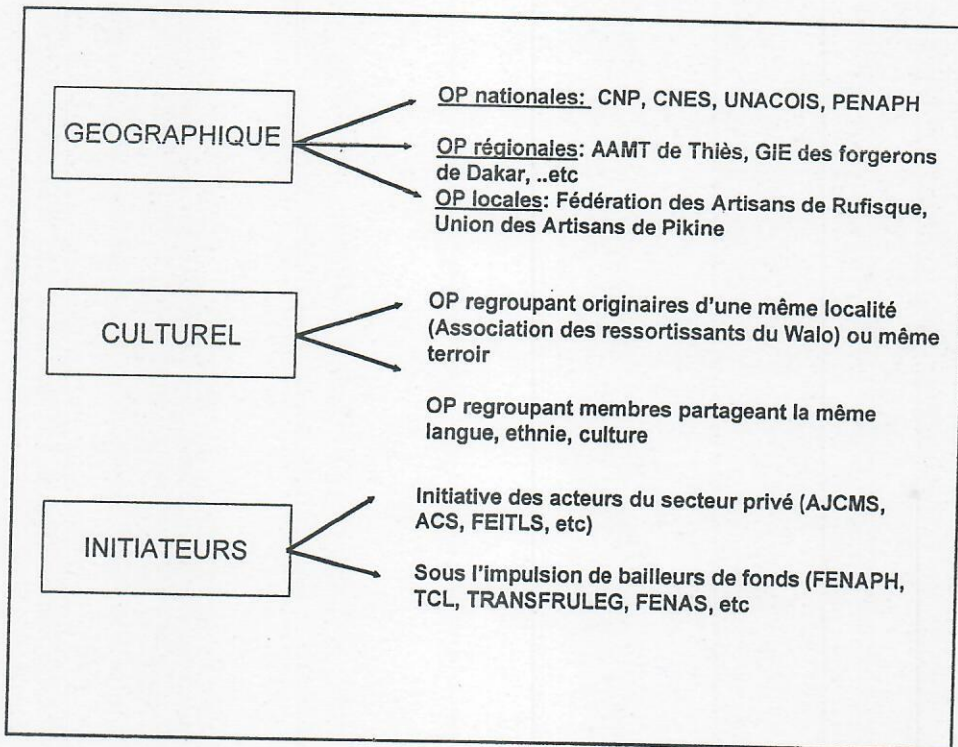


## TYPOLOGIE ET CARACTERISTIQUES DES OP

La typologie des OP et leur caractérisation se fait à partir de critères de différenciation. Dans la réalité, une OP est une combinaison de plusieurs critères







## **PANORAMA DES OP AU SENEGAL**

### Structuration professionnelle du secteur privé

Le mouvement de structuration professionnelle du secteur privé par essence fortement diversifiée, marquée par des intérêts naturellement différents voire contradictoires. Trois grandes tendances se dessinent:

- Les grandes entreprises à forte influence de capitaux étrangers comme le SPIDS, le CNP
- Les PME nationales représentées par le CNES, l'UNACOIS, OCADIS, ...etc
- Les petites entreprises plus importantes en nombre mais faiblement représentées et souvent absentes du débat
- Les OP émergentes sous l'impulsion de structures d'appui

## **PORTEFEUILLE DES OP**

	NOM DE L'OP	Couverture géographique	Taille	Répartition	Canal d'identification
A G R O  A L I M E N T A I R E	<b>TRANSFRULEG</b> Association des Transformateurs de Fruits et Légumes	4 régions sur 11	40 unités	95 % de femmes	Implication dans la préparation du document de projet
	<b>FENATRAMS</b> Fédération Nationale des Transformatrices de Produits Halieutiques et Micro Mareyeuses du Sénégal	7 régions maritimes du Sénégal	10 000 membres issus de 400 GIE	100 % de femmes	Partenaire d'appui, projet entrepreneuriat féminin du programme de l'ONUDI
	<b>FEITLS</b> Fédération des Eleveurs Indépendants et Transformateurs Laitiers du Sénégal	11 régions	3 300 membres	60 % hommes et 40 % femmes	Réseau Graine/ UNACOIS
	<b>UNAFSA</b> Union Nationale des Acteurs de la Filière Avicole	Région de Dakar			Coordonnateur du PIS
	<b>FPMN</b> Fédération des Producteurs Maraîchers de la Zone des Niayes	Région de Dakar			

	NOM DE L'OP	Couverture géographique	Taille	Répartition	Canal d'identification
T E X T I L E	<b>FENAPH</b> Fédération Nationale des Professionnels de l'Habillement	11 régions	10 000 membres		Directeur Général APROSI
M E T A L	<b>PROMECABILE</b> Association des Professionnels de la Mécanique Générale et de l'Automobile	04 régions	13 000 membres	99 % hommes	Identifié lors de la réunion de l'APA à Saint-Louis
	<b>AFRD</b> Association des Forgerons de la Région de Dakar	Région de Dakar	150 membres	98 % hommes	Partenaires d'appui (ENDA)
	<b>AAMT</b> Amicale des Artisans du Métal de Thiès	Région de Thiès	60 membres	100 % hommes	Chambre de Métiers

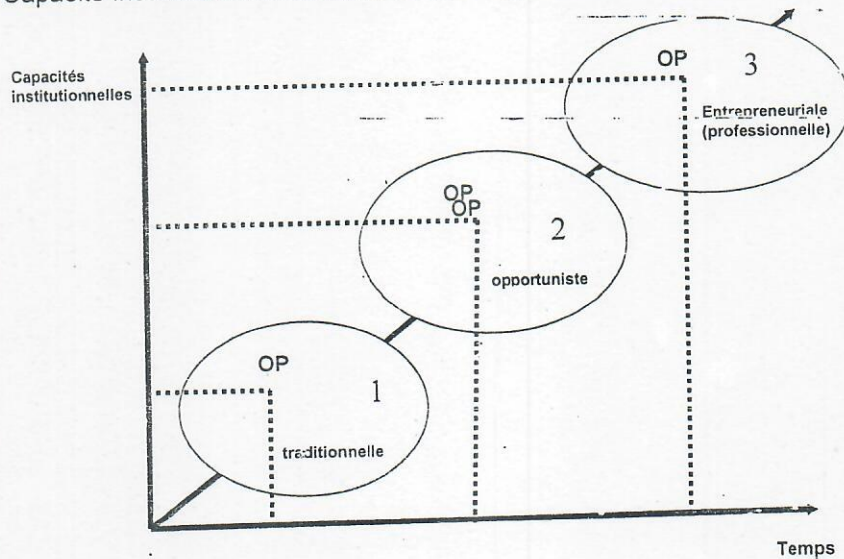
	NOM DE L'OP	Couverture géographique	Taille	Répartition	Canal d'identification
B O I S	CABGY Coopérative des Artisans de Grand Yoff	Région de Dakar	14 membres (structures)	100 % hommes	Partenaires d'appui (ENDA, PAMECAS)
	APBT Association des Professionnels du Bois de Thiès	Région de Thiès	120 membres	100 % hommes	Leader
	RMBSL Regroupement des Menuisiers Bois de Saint-Louis	Région de Saint-Louis		100 % hommes	APA
C U I R	AJCMS Association des Jeunes Cordonniers et Maroquiniers du Sénégal	11 régions du Sénégal		100 % hommes	Directeur du projet
	FPCT Fédération des Professionnels du Cuir de Thiès	Région de Thiès			Directeur Général de l'APROSI
S E R V I C E	AC Association des Coiffeuses	11 régions du Sénégal			Directeur du projet

➤ ECHANGES D'EXPERIENCES ENTRE PARTICIPANTS SUR LES FAIBLESSES DES OP

➤ REPERTORIER LES PROBLEMES OU HANDICAPS OU DIFFICULTES COURAMMENT RENCONTRES PAR LES OP

## LES OP : EXPOSE N°3

Capacité institutionnelle et stade de développement de l'OP



## CONTRAINTES DES OP

- Faibles capacités financières (cotisation, subventions) par exemple organisation patronale du Sénégal ont des budgets de 150 millions / an en moyenne
- Faibles capacités d'autofinancement (pas de services payants, pas de politique de génération de ressources) ;
- Faiblesse des ressources humaines (nombre insuffisant, incapacité à faire des propositions aux décideurs, faibles capacités réactionnelles) ;
- Incapables d'offrir des services attendus par les membres (information, conseil, partenariat, opportunités d'investissement, opportunités d'affaires)

## CONTRAINTES DES OP

- Emiettement (problèmes de représentativité, fragilité institutionnelle, dispersion des moyens, affaiblissement du pouvoir de négociation, taille peu critique, manque de synergie)
- peu d'OP disposent de plans stratégiques (objectifs stratégiques, actions prioritaires non définies)

Les OP gagneraient à s'ajuster et à dépasser leur mission de type syndical pour s'investir dans une démarche de réflexion et d'action en devenant des acteurs reconnus et efficaces dans l'espace national et international.

### Capacités institutionnelles OP

- Vision partagée du développement du secteur
- conception et mise en œuvre plan stratégique (choix et gestion des priorités, fixation d'objectifs)
- politique de génération de ressources (autofinancement)
- services aux membres
- Vie associative intense
- bon leadership
- méthodes efficaces d'organisation et de gestion
- bonne circulation de l'information
- réseau partenarial dense
- transparence
- démocratie interne
- contrôle des dirigeants
- mécanismes de responsabilisation et de délégation
- Capacités d'analyse et de proposition
- Capacités d'adaptation
- capacités d'anticipation et d'innovation
- Notoriété (OP pèse)

## CRITERES DE BON FONCTIONNEMENT INTERNE D'UNE OP

- VISION: un programme stratégique clair c'est à dire une vision délinée en orientation stratégique puis en action et élaborée suivant une approche participative validée et appropriée par l'ensemble des membres
- MANAGEMENT:
  - un leadership fort c'est à dire bien formé, assez diversifié avec une bonne répartition géographique
  - un secrétariat permanent performant (professionnalisation de la fonction)
  - une régularité dans la réunion des instances dirigeantes
- STRUCTURATION: une bonne structuration géographique et organisationnelle
- MOYENS (équipements et fonctionnement)
- COMMUNICATION (interne et externe): bonne circulation de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
- PARTENARIAT STRATEGIQUE: identification de l'ensemble des opportunités à saisir au niveau de l'environnement

## PLAN THEMATIQUE

### PREMIER JOUR

- Mise en place, ouverture et présentation du projet PAPES, des différents participants et de leur organisation
- Établissement du contrat de base sur le contenu et le déroulement de la session par la présentation des attentes et des objectifs et une synthèse débouchant sur des objectifs définitifs
- Partage des évolutions sur les pratiques de vie associative au Sénégal par les participants et la présentation d'une petite communication par les formateurs: historique, avancées et difficultés en matière d'organisation
- Distinction entre personnel morale et personne physique, entre association et GIE
- Clarification du concept Organisation et identification des principales caractéristiques d'une organisation

## DEUXIEME JOUR

- Etape de création et de formalisation d'un GIE, GPF et d'une association
  - Découverte des étapes à partir de l'expérience des participants
  - Identification des spécificités
  - Introduction et distribution de documents
  
- Fonctionnement
  - Les règles de fonctionnement
  - Le système de prise de décision
  
- Structuration et dynamique organisationnelles
  - Structure organisationnelle (instances et organes, politiques et exécutifs, représentativité et légitimité, organigramme, ....)
  - L'univers d'une organisation (univers, espoirs et craintes, priorités)
  - Le cycle de vie d'une organisation (enfance, adolescence, apogée, déclin)
  - La culture de l'organisation (de pouvoir, de rôle, de soutien et de résultat)

## TROISIEME JOUR

- L'identification des principales fonctions associatives
  - L'animation
  - La représentation
  - La communication
  - Le contrôle
  
- L'animation
  - Contenu et évolution de l'animation
  - Méthodes et outils d'animation
  - Rôle et place des animateurs
  
- La représentation
  - Typologie et système de représentations
  - Identification des relations entre représentants et représentés
  - Contraintes et recommandations pour une bonne représentation



## QUATRIEME JOUR

### ➤ Communication

- Définition et enjeux de l'information et de la communication
- Les supports de communication
- La gestion de l'information
- Les contraintes et aléas de la communication
- La conduite de réunion et la gestion du courrier

### ➤ Le contrôle

- Définition et enjeux du contrôle
- Les dispositifs et typologies de contrôle: forces et faiblesses
- Les méthodes et outils de contrôles
- Les contraintes et obstacles

## CINQUIEME JOUR

### ➤ Leadership

- Compréhension des concepts leaders et leadership
- Rôle et responsabilité du leader
- Les principales qualités du bon leader
- Les principales causes d'échec d'un leader

### ➤ Gestion du changement comme stratégie de management

- Sens, forme et enjeux du changement
- Les conditions du changement idoine (choisi et non subi)
- La résistance aux changements
- Les 10 commandements dans la gestion du changement

## SIXIEME JOUR

- Le financement
  - Le contexte, les stratégies et démarches de recherche de financements
  - Les opportunités, les contraintes et difficultés
  
- La gestion financière
  - Compréhension procédures et outils
  - Application: budget, bilan, autres outils (cahier de caisse, bons de caisse, factures, reçus, etc.)
  
- La gestion des matières
  - Compréhension , procédures et outils
  - Applications: bordereaux et bons d'entrée et de sortie (provisoires et définitives), tableaux des amortissements

## SEPTIEME JOUR

- La planification et la programmation
  - Compréhension, enjeux et démarches de la planification
  - Découverte et utilisation des outils de planification
  
- Le suivi-évaluation
  - Signification, typologie et utilité du suivi et de l'évaluation
  - Connaissance et utilisation des outils de suivi
  
- Evaluation et clôture de la formation

**PROGRAMME DE RENFORCEMENT EN RESSOURCES  
HUMAINES DES OP : mise en place de secrétariat  
permanent**

➤ **LES FONDEMENTS**

- Limite de la formation des leaders
- Exécution du projet collectif/gérant
- Indisponibilité des leaders
- Complexité du travail de mise en œuvre du PDS

➤ **MISE EN ŒUVRE**

- Partenariat technique avec l'ENEA
- Partenariat financier par exemple avec la Direction de l'Emploi /appui à la rémunération

**TYPLOGIE DES ACTIONS A MENER POUR DEFENDRE LES INTERETS DE  
LA FILIERE / FORME D'ORGANISATION D'UN ESPACE DE DIALOGUE**

- Positionnement au niveau des autorités de tutelle
- Positionnement au niveau des bailleurs
- Implication de ces derniers dans tous les évènements importants de l'organisation
- Une bonne politique de communication externe
- Capacité d'animation de cluster

**MODULE V :  
CAPACITE D'ANIMATION DE LA FILIERE  
PROFESSIONNELLE ET DE SON  
ENVIRONNEMENT**

## DIXIÈME JOURNÉE

1

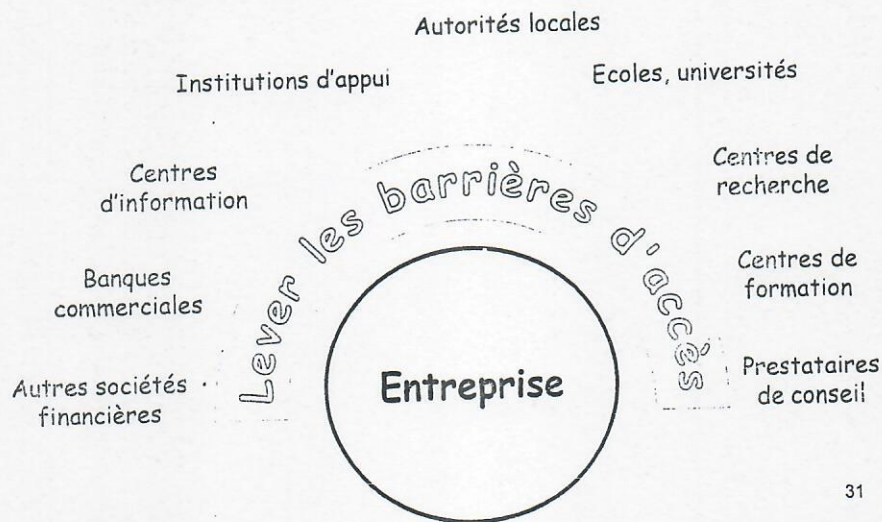
## OBJECTIF DE LA JOURNÉE

A la fin de la journée les participants seront capables de :

- ✓ Partager les concepts de capacité de lobbying et l'animation de la filière professionnelle
  
- ✓ Partager les concepts de système productif local (SPL) ou clusters

2

## Stimuler les relations avec l'environnement public/privé



31

### ETUDE DE CAS Sur LES RELATIONS INTERNES ENTRE ACTEURS DE SPL et leurs implications sur l'efficacité collective

AAMT

FEITLS

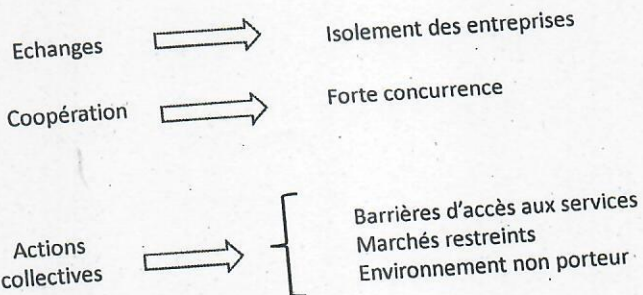
Un cas de cluster très large en Inde

32

## MODULE III : LA DEMARCHE D'APPUI AUX SPL

### Comment soutenir le développement d'un SPL ?

Face aux multiples freins  
et contraintes



## **MISE EN PLACE DU DISPOSITIF D'ANIMATION ECONOMIQUE**

### **Dispositif financier**

- Mise en place d'un dispositif de garantie
- Construction du partenariat financier autour du dispositif de garantie

### **Dispositif de partenariat et de parrainage**

- Identification des partenaires et des parrains
- Négociation des conditions de partenariat et de parrainage
- Signature des conventions de partenariat et de parrainage

## **LANCEMENT DU PROCESSUS D'ANIMATION ÉCONOMIQUE LOCALE**

- Accompagnement des groupements à la base animation micro
  - Processus de sélection à l'intérieur et à l'extérieur des secteurs prioritaires
  - Processus de mise en œuvre des plans stratégiques
    - Aide à la formulation du projet
    - Renforcement de capacités managériales
    - Intermédiation financière
    - Suivi de la mise en place des financements
    - Consolidation de la pérennisation des activités
  - Processus de structuration et de planification stratégique



## **LANCEMENT DU PROCESSUS D'ANIMATION ÉCONOMIQUE LOCALE**

Mise en place et accompagnement des  
CCS/Animation méso et macro ou territoriale

Atelier mise en place des CCS

Ateliers de diagnostic et de planification  
stratégique

Accompagnement de la mise en œuvre du plan  
d'actions opérationnel

Réunion de suivi de la mise en œuvre

## **SUIVI EVALUATION**

Définition d'indicateurs de performance :

Des différents dispositifs

Des porteurs d'initiatives

Mise à jour du système d'information économique  
local