

Actes du Forum

A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique

Ouagadougou (Burkina Faso) - 20 octobre 2011



Sommaire

Presentation de l'Aidr	7
Discours du Ministre Délégué chargé des Collectivités Locales.....	9
Note de cadrage du Forum	11
Programme du Forum.....	17
Synthese et recommandations du Forum.....	19
ANNEXES : Presentation des diverses communications.....	25
Rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire : cas de la Région DIANA – Madagascar.....	27
Rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire : cas de l'organisation pour le développement économique des territoires de l'Alibori (odeta)	35
Developpement economique local et finance inclusive : L'expérience de l'UNCDF à travers le PADEL/PNDL du Sénégal.....	41
Etude de cas sur l'accès aux marchés pour les petits et moyens producteurs agricoles : entreprises de services et organisations de producteurs dans la préfecture de Blitta –Togo	53
Value chain financing : the experience of CIDR in East Africa and Ghana.....	61
Promotion, financement des chaines de valeurs et developpement d'une petite et moyenne agriculture marchandes - Fédération des Caisses Populaires du Burkina	69
Etude de cas sur les institutions de crédit solidaire des villes écondaires de Garoua et de Maroua et création d'emplois – Cameroun.....	71
Institutions de microfinance, développement economique et territoires urbains – Cas des interventions de WAGES a Lomé au Togo.....	79
Liste des participants au forum DEL du 20 octobre 2011	87





PRESENTATION DE L'AIDR

Azèta Ouédraogo est une gestionnaire de formation. Elle travaille dans le milieu du développement plus précisément dans l'accompagnement des organisations professionnelles et des petites et moyennes entreprises depuis 1992. Elle a ainsi acquis de solides compétences en matière de gestion de projets et programmes, de conseils à l'entreprise et organisations professionnelles. Elle est actuellement présidente de l'Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, une association qui s'est positionnée dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat.



L'AIDR est un réseau d'acteurs du Sud et du Nord, dirigeants d'entreprises de développement et de recherche, partageant une même éthique et un projet commun.

Les membres de l'AIDR veulent accroître leur rôle dans la réflexion et dans les processus de décision sur le développement. Ils inscrivent leur démarche dans l'évolution du contexte international. Ils fondent leur approche sur l'implication croissante des acteurs du Sud. Ils sont déterminés à construire ensemble un développement autonome de qualité à travers un projet de société fondé sur les initiatives et la responsabilité individuelle au service d'un développement participatif.

Ils veulent se professionnaliser davantage pour augmenter l'efficacité de leurs actions. Ils considèrent l'acquisition de compétences, la rigueur professionnelle et la qualité des réalisations comme des conditions d'efficacité des actions entreprises. Cette efficacité est une forme de respect de ceux avec qui ils collaborent.

Actuellement composée de 19 structures membres, l'AIDR représente un apport qualitatif et quantitatif significatif dans les perspectives de partenariat et de coopération au développement.

C'est un réseau de travail utilisant la diversité des initiatives, des personnes et des milieux pour construire une approche d'intervention qui se nourrit continuellement des avancées en termes de recherche et de capitalisation des actions.

C'est un centre de ressources pour ses membres, qui, à travers le développement de plusieurs actions communes (management des connaissances, recherche-développement, formation, etc.) renforcent leur expertise dans le domaine du développement.

L'AIDR offre aux partenaires extérieurs et aux bailleurs de fonds l'opportunité de travailler avec des opérateurs professionnels africains, engagés sur le long terme et ayant de réelles expertises et expériences de réalisation dans plusieurs secteurs : développement des agricultures familiales, microfinance, développement économique local et financement des PME, gestion des systèmes de santé et micro-assurance, éducation, dynamiques de territoires, appui à la décentralisation, gouvernance locale.

Chiffres clés de l'AIDR

L'AIDR est un réseau de 18 organisations africaines et européennes de développement dont le siège social est au Togo.

Elle est implantée dans 6 pays africains (Bénin, Burkina, Cameroun, Madagascar, Mali, et Togo) et en France.

L'AIDR intervient dans quatorze pays : Afrique de l'Ouest (6 pays) ; Afrique Centrale (2 pays) ; Afrique de l'Est (4 pays) et Océan indien (2 pays)

En 2010, l'AIDR mène plus de 60 programmes de développement au bénéfice de plus de 3,5 millions de personnes.

Ses domaines de compétences sont le développement des agricultures familiales, la microfinance, le développement économique local et le financement des PME, la gestion des systèmes de santé et la micro-assurance santé, l'éducation, les dynamiques de territoire, l'appui au processus de décentralisation et la gouvernance locale.

Le réseau AIDR est composé de plus de 285 cadres africains et européens diplômés d'études supérieures (agronomes, géographes, économistes, gestionnaires, médecins, sociologues) et emploie plus de 610 salariés

Le réseau AIDR a un chiffre d'affaires consolidé de 10,7 millions d'euros (14,0 millions de dollars)

Site de l'AIDR : www.aidr.org

DISCOURS DU MINISTRE DELEGUE CHARGE DES COLLECTIVITES LOCALES



**Monsieur le Président de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche,
Honorables Invités,
Mesdames et Messieurs,**

Je voudrais tout d'abord exprimer ma satisfaction aux organisateurs pour l'initiative prise d'organiser le forum international sur le thème : « **A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique** »

J'adresse mes chaleureuses salutations à nos honorables hôtes et à toutes les éminentes personnalités venues témoigner leur foi au processus de décentralisation en cours sur le continent.

Je voudrais enfin me réjouir du choix porté sur le Burkina Faso, pour abriter cet événement d'intérêt majeur et je

souhaite en conséquence, la bienvenue à tous ceux qui ont fait le déplacement de Ouagadougou.

**Monsieur le Président de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche,
Mesdames et Messieurs les participants,**

En tant que démarche participative impliquant de nombreux acteurs, le développement local est une démarche systémique qui vise à créer et à favoriser l'émergence d'un tissu économique performant au sein des collectivités territoriales.

Cette dynamique a pour but de renforcer la compétitivité des différents acteurs, pour leur permettre de contribuer à une croissance durable et inclusive améliorant les conditions de vie des populations du territoire.

Sous ce rapport, les collectivités territoriales doivent être associées dans la planification, le suivi et l'évaluation des politiques mises en œuvre. Elles doivent également assurer la cohérence des politiques locales avec les différentes politiques sectorielles nationales.

Monsieur le Président,

Mesdames et messieurs,

Le thème retenu pour le forum illustre s'il en est encore besoin, la pertinence des options faites par les Etats africains confrontés aux nouveaux défis et enjeux de la mondialisation, de promouvoir un développement durable à travers un système de gouvernance participatif, qui articule et associe les collectivités territoriales dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de développement.

Au Burkina Faso, la décentralisation est l'expression de cette nouvelle ère où l'Etat partage ses responsabilités avec les collectivités territoriales dans l'administration et l'aménagement du territoire, le développement économique, social, éducatif, sanitaire, culturel et scientifique ainsi qu'à la protection, à la gestion des ressources naturelles et à l'amélioration du cadre de vie.

Mesdames et Messieurs les participants,

Votre forum, se tient à un moment où, à partir des acquis substantiels obtenus dans la mise en œuvre des programmes de développement, le gouvernement du Burkina Faso a adopté une Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable qui vise à réaliser un schéma de développement à travers lequel les collectivités territoriales se voient confier un rôle davantage affirmé de pôles de croissance et de compétitivité.

Le forum se tient par ailleurs, dans un contexte où le gouvernement entend améliorer le cadre d'intervention des collectivités territoriales à travers des actions multiples et diversifiées au nombre desquelles, l'appui à l'élaboration de plans de développement local, le renforcement des capacités d'intervention du Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales, la réforme des finances locales, etc.

La récente tenue des assises de la Conférence Nationale de la Décentralisation sur le thème du transfert de l'Etat aux collectivités territoriales s'inscrit dans cette optique.

L'ensemble de ces initiatives, faut-il le rappeler, vise le développement socio-économique du Burkina Faso dont la finalité réside dans la recherche d'un mieux-être des populations.

Mesdames et Messieurs les participants

Le forum contribuera à définir les mesures et les actions majeures propices à une contribution optimale des collectivités territoriales dans l'exécution des programmes et stratégies de développement. Au regard de la qualité et de la diversité des intervenants, je ne doute pas un instant que les conclusions de ce forum serviront à alimenter les réflexions sur le développement des économies locales en Afrique.

En tant que réseau d'acteurs engagés, le forum sera un espace d'échanges, de partage d'informations sur les démarches les plus appropriées pour valoriser les compétences d'une large communauté d'acteurs, en vue de créer les synergies essentielles et les partenariats nécessaires.

Je renouvelle mes remerciements aux participants, à l'ensemble des organisations membres de l'AIDR pour leurs contributions aux débats qui serviront sans aucun doute à faire avancer le développement économique local à travers de nouvelles approches plus inclusives et participatives.

Je souhaite un franc succès aux travaux et je déclare ouvert le forum international sur le thème : « A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique ».

NOTE DE CADRAGE DU FORUM

Amadou Abdoulaye Cisse est le Président de l'AIDR. Ingénieur agronome de formation avec spécialisation en socio-économie rurale, il a travaillé d'abord dans la fonction publique malienne, ensuite pendant 10 ans comme expert des Nations Unies et enfin dans le domaine associatif comme fondateur et Coordonnateur d'une ONG nationale au Mali, AFAR.



1. Caractéristiques du développement économique local

Le développement économique local est une démarche participative, multi-acteurs et systémique. Il a pour objectif la création et le développement d'un tissu économique performant au niveau du territoire et son articulation avec les territoires voisins. Son but est de renforcer la compétitivité des différents acteurs, de contribuer au développement d'une croissance durable et inclusive améliorant les conditions de vie des populations du territoire.

Les collectivités territoriales ont un rôle central dans la promotion du développement économique local au niveau de la planification, du suivi et de l'évaluation des politiques mises en œuvre. Elles doivent également assurer la cohérence des politiques locales avec les différentes politiques sectorielles nationales.

Le partenariat entre secteur public, institutions privées et « secteur non-marchand » vise prioritairement la définition et la mise en place de conditions favorables à la promotion et à la régulation d'une croissance économique équitable et à la création d'emplois durables.

Le développement économique local est produit principalement par la création et le développement d'entreprises et d'emplois (formels ou informels) à la fois par le biais d'entrepreneurs locaux mais également d'opérateurs économiques extérieurs au territoire.

2. Nouveaux enjeux du développement économique local

2.1. Enjeux du développement des économies agricoles et rurales

La mondialisation économique a pris de nouvelles formes avec la course aux matières premières et aux produits agricoles. Les achats de terres en Afrique pour la production de denrées vivrières à destination des pays émergents, au détriment de la sécurité alimentaire des pays concernés, inquiètent les responsables politiques de ces pays et les acteurs internationaux. Ils sont fortement préoccupés par les récentes crises alimentaires et leurs retombées sociales sur la stabilité du continent.

Dans ce nouveau contexte, la prise en compte du développement agricole et rural est un enjeu important à la fois au niveau national et au niveau local. Il nécessite de développer de nouvelles approches entrepreneuriales, liant entre elles, dès leur conception, les questions agricoles, alimentaires et environnementales.

2.2. Enjeux de la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations

L'une des conséquences majeures de l'urbanisation rapide des villes intermédiaires est la croissance des mouvements migratoires nationaux et sous-régionaux, et du retour de migrants extérieurs. Ces populations sont très généralement jeunes, d'un niveau d'éducation plus poussé, ont une forte aspiration à de meilleures conditions de vie et d'accès à des services. On assiste à l'émergence d'une classe moyenne de ménages et de salariés ayant des modes de vie et de consommation plus modernes. Cette évolution socio-démographique représente une opportunité importante de marché à laquelle peuvent répondre des micros, petites et moyennes entreprises urbaines fortement créatrices d'emplois.

La situation est fondamentalement différente dans les quartiers populaires des grandes agglomérations où vivent des populations défavorisées, souvent en situation de grande pauvreté (jeunes, femmes). Il est essentiel que les entreprises urbaines locales de toutes tailles (ainsi éventuellement que les institutions publiques) puissent contribuer, selon des approches innovantes

et solidaires, à la formation professionnelle et à la création d'emplois, nécessaire à une certaine stabilité sociale.

2.3. Enjeux du rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire

Les collectivités locales décentralisées ont un rôle essentiel à remplir dans le développement économique de leur territoire. Il s'agit pour elles à la fois d'augmenter les revenus, de créer des richesses et des emplois pour les populations du territoire mais également de favoriser le développement d'une fiscalité locale nécessaire au renforcement des collectivités décentralisées.

La confrontation des attentes et des stratégies des principaux acteurs du développement économique des territoires (entreprises rurales et urbaines, collectivités locales et structures d'appui aux entreprises) fait ressortir la nécessité, pour un développement économique local efficace, de mener des actions concertées entre différentes catégories d'acteurs (publics et privés) et à différents niveaux d'intervention (communes, intercommunalité, département, Etat).

Enfin, les collectivités territoriales doivent prendre en compte le défi de la gestion durable du territoire. Elles doivent faire en sorte que dans leurs politiques, leurs programmes, leurs actions et leurs comportements, la gouvernance territoriale poursuive simultanément trois objectifs : l'amélioration de l'efficacité économique, l'amélioration de l'équité sociale entre les territoires, les individus et les générations, la protection de l'environnement et la gestion économe des ressources naturelles.

3. Rôles et attentes des différentes catégories d'acteurs du développement économique local

On peut distinguer trois groupes stratégiques qui ont une influence sur le développement économique local : les collectivités territoriales, les opérateurs économiques et les institutions publiques ou privées d'appui. La complexité du processus de promotion et de production du développement économique local est en grande partie liée aux attentes spécifiques et bien souvent contradictoire de ces différents groupes.

3.1. Rôles et attentes des collectivités territoriales

La promotion du développement économique local est une des fonctions essentielles des collectivités territoriales (commune, région, province, etc.) transférées par l'Etat. Les collectivités territoriales ont un rôle central dans la définition des stratégies, la promotion, la coordination et la régulation des activités de développement économique local.

On peut classer les attentes des collectivités locales en quatre catégories : le maintien ou le développement de l'emploi, l'augmentation des ressources fiscales locales ; l'aménagement du territoire ; les objectifs sociaux et environnementaux.

a. Le maintien ou le développement de l'emploi

A ce niveau, l'action de la collectivité locale peut prendre plusieurs formes : action à destination des chômeurs : directement par la collectivités (service de promotion de l'emploi) ou à travers des associations privées œuvrant dans ce domaine (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, structures d'appui à la création d'entreprises par des chômeurs, associations d'appui à la recherche d'emploi, etc.) ; action de soutien aux entreprises pour qu'elles développent ou maintiennent des emplois (généralement à destination des PME supposées plus fortement créatrices d'emploi et dont les collectivités locales sont plus proches que l'Etat Central).

b. L'augmentation des recettes fiscales locales

La mobilisation des ressources fiscales est une nécessité pour les collectivités locales. Ses ressources financières proviennent en grande partie de la taxation des activités et des biens économiques locaux (taxe professionnelle, ristournes sur les ventes des produits agricoles ou d'élevage, impôts de licence, redevance sur les infrastructures et les équipements marchands, etc.). Si les bases d'imposition locale sont établies par l'Etat, les collectivités locales fixent les taux de manière autonome. Dans les principes, la taxation devrait dépendre du niveau de biens publics locaux fournis par la collectivité locale aux entreprises de son territoire.

c. L'aménagement du territoire

Le développement économique local contribue à la gestion rationnelle des espaces territoriaux. La localisation spatiale des entreprises peut s'appuyer sur des entreprises « internes » au territoire (favoriser l'implantation d'entreprises dans certains quartiers, certaines communes ou zones) ou « externe » (attirer des entreprises sur le territoire de la collectivité concernée).

d. Les objectifs sociaux et environnementaux

Les objectifs sociaux recherchés par les collectivités sont assez difficiles à distinguer des objectifs économiques notamment sur la question de l'emploi. Ils sont cependant importants à intégrer dans la mesure où certaines interventions économiques locales n'ont aucun effet ou un effet négatif sur les problèmes sociaux (notamment lorsque l'implantation d'entreprises soutenues par la collectivité locale ne crée pas d'emploi pour les personnes du territoire). Il faut également noter que les interventions des collectivités locales pour maintenir des services en milieu rural relèvent clairement d'objectifs sociaux, même si elles sont classées dans les interventions économiques.

Alors que le développement économique local est présenté par les collectivités locales comme une priorité politique, certaines contradictions bloquent la mise en œuvre de stratégies adaptées. Il s'agit essentiellement des facteurs suivants : approche assez réductrice du développement économique local qui consiste à spéculer sur une amélioration rapide de la fiscalité locale ; manque de planification stratégique, dû à des centres de décisions non articulés (« conseil communal », intervention des services déconcentrés, programmes externes, etc.) ; crainte de mobiliser des fonds publics pour des intérêts privés ; des difficultés de cerner les retombées collectives et politiques ; difficultés pour établir un dialogue opérationnel avec les opérateurs économiques.

3.2. Rôles et attentes des opérateurs économiques

Les opérateurs économiques sont les acteurs centraux de la production du développement économique local. Ils assurent la production de bien et de services propres à générer de la richesse, des emplois et des ressources fiscales pour les collectivités territoriales. Les dynamiques des opérateurs économiques sont avant tout basées sur la mesure et la prise de risques. On peut distinguer : les activités individuelles de production et de transformation (« activités génératrices de revenus »). La main d'œuvre y est essentiellement familiale ; les entreprises basées sur la diversification des revenus. Elles sont « en attente » du client, leur équipement est sommaire et les investissements humains et financiers sont limités. ; les entreprises professionnelles. Elles disposent de moyens plus importants (bâtiments, équipements, etc.), mobilisent des ressources humaines plus ou moins spécialisées, sont souvent adhérentes à une association professionnelle ; les entreprises spécialisées emploient des salariés, font appel à des capitaux, disposent d'un savoir faire particulier, ont des contrats permanents avec des clients potentiels et des fournisseurs attirés.

Les principales attentes des entreprises vis-à-vis des collectivités locales sont de trois types : plaider auprès des administrations pour l'amélioration des conditions cadres : amélioration de la fiscalité, implantations d'infrastructures économiques (routes, marchés, électrification, etc.), accès à des marchés hors de leur territoire, d'implantation, etc. ; appuis non financiers (appui-conseil, accès à des services de « Business Development », accès à l'information, etc.) et formation technique (apprentissage de nouvelles méthodes de production, démarche qualité, etc.) ; Structuration des filières agricoles et valorisation des produits locaux (appui à la promotion d'agro-industries, appui à la commercialisation, etc.).

Les opérateurs économiques ont enfin des attentes fortes envers les collectivités territoriales en matière de concertation et de transparence au niveau des choix politiques et de l'utilisation des fonds publics en matière de développement économique local.

3.3. Rôles et attentes des institutions d'appui

On peut répertorier quatre principaux types d'institutions privées ou publiques d'appui au développement économique local en Afrique : les ministères sectoriels via les services techniques déconcentrés et éventuellement les chambres consulaires (chambres d'agriculture, chambres des métiers, etc.) ; les institutions de financement (banques, institutions de microfinance) ; les organisations socioprofessionnelles ; les structures privées d'appui conseil aux entrepreneurs.

Leur champ d'actions vise essentiellement la diversification agricole et la diversification des revenus, le renforcement et la professionnalisation des acteurs et des associations socioprofessionnelles. Les organisations professionnelles, lorsqu'elle existent, constituent un espace de représentation des opérateurs économiques et de concertation avec les collectivités territoriales. Elles renforcent la légitimité des demandes et des recommandations faites par les opérateurs économiques.

Toutes ces institutions reconnaissent l'importance de l'implication des autorités locales. Mais leurs attentes sont souvent déçues car la collaborations avec ces mêmes collectivités sont en général timides. Cela peut s'expliquer par le manque de confiance qu'elles ont vis-à-vis des collectivités locales (faibles capacités, clientélismes, etc.) ; le manque de crédibilité des collectivités locales (pas de stratégie cohérente en matière de DEL) ; le manque d'expériences en matière de collaboration (pas de connaissances des différentes formes de partenariat possibles, manque d'initiative de part et d'autre) ; l'absence de demande et de sollicitation de la part des collectivités locales.

PROGRAMME DU FORUM

Ouverture du Forum - 9h 00 à 9h 30

- Ouverture du Forum par le Président de l'AIDR – Amadou Abdoulaye Cisse
- Présentation de l'AIDR – Azéta Ouédraogo (Présidente APME.2A Burkina
- Intervention du Ministre de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité du Burkina Faso

Session 1 – Cadrage du Forum – 9h 30 à 10h 15

- Présentation de la note de cadrage du Forum par Amadou Abdoulaye Cisse (Président AFAR Mali)
- Présentation du déroulement de la journée par Rasmané Ouédraogo (Modérateur)

Pause café - 10h 15 à 10h 30

Session 2 – Le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire – 10h 30 à 12h 30

- Etude de cas sur la promotion d'une gouvernance économique régionale - Région DIANA – Madagascar – Gaston Mananjara (Président T&D Madagascar – Membre de l'AIDR)
- Etude de cas de l'organisation pour le développement économique des territoires de l'Alibori (ODETA) – Bénin – Franck Acakpovi (Directeur ODETA)
- Etude de cas développement économique local et finance inclusive : l'expérience de l'UNCDF à travers le PADEL/PNDL du Sénégal – Fodé N'daye (Représentant FENU pour l'Afrique de l'Ouest)

Pause déjeuner – 12h 30 à 14h 00

Session 3 – Développement des économies agricoles et financement des chaînes de valeur – 14h 00 à 16h 00

- Etude de cas sur l'accès aux marchés pour les petits et moyens producteurs agricoles : entreprises de services et organisations de producteurs dans la préfecture de Blitta –Togo- Komi Abitor (Directeur ETD Togo- Membre de l'AIDR)
- Etude de cas sur le financement des chaînes de valeur agricoles – Afrique de l'Est et Ghana – Mark Owusu Ansah (Conseiller technique CIDR au Ghana – Membre de l'AIDR)
- Etude de cas sur promotion, financement des chaînes de valeur et de développement d'une agriculture marchande – Burkina – Saidou Ouédraogo (Directeur du Réseau et du Développement – Caisses Populaires du Burkina)

Pause café – 16h 00 à 16h 30

Session 4 – Création d’emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations – 16h 30 à 18h 30

- Etude de cas sur institutions de crédit solidaire des villes secondaires de Garoua et Maroua et création d’emplois – Cameroun – Simon Yon Tjega (Directeur MIFED Cameroun – Membre de l’AIDR)
- Etude de cas sur institutions de microfinance, développement économique et territoires urbains : les interventions de WAGES à Lomé – Togo – Ramanou Nassirou (Directeur Général WAGES Togo)

Clôture du Forum – 18h 30 à 19h 00

- Synthèse et recommandations du Forum par Rasmané Ouédraogo
- Mot de clôture du Président de l’AIDR

Cocktail – 19h 00 à 20h 00

SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS DU FORUM

Le 20 Octobre 2011, l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR) a tenu à Ouagadougou un forum sur le développement économique local qui a regroupé plus d'une centaine de participants. Le thème de ce forum était : « **A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique** ».

QU'EST-CE QUE LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL (DEL) ?

Le développement économique local est « un processus participatif qui encourage et contribue à la formation de partenariats entre les intervenants locaux pour qu'ensemble, ils élaborent et mettent en œuvre, grâce aux moyens et aux avantages compétitifs locaux, une stratégie de développement dont l'objectif final est la création d'emplois décents et la stimulation de l'activité économique ».

IL est un processus par lequel les partenaires (publics et privés) travaillent collectivement à la création de meilleures conditions pour la croissance économique et la création d'emplois.

Au cours de ce forum, trois sessions ont été abordées :

- Le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire ;
- Le développement des économies agricoles et le financement des chaînes de valeurs ;
- La création d'emplois dans des villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations.

SESSION 1 : Le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire

Trois études de cas ont été traitées :

1.1. Etude de cas sur la promotion d'une gouvernance économique régionale - région de Diana-Madagascar

Cette étude a abouti sur les recommandations suivantes :

- La nécessité d'un important investissement en ressources humaines pour développer les localités (convaincre les partenaires extérieurs de la nécessité de développer les capacités pour rendre disponibles les compétences locales) ;
- La nécessité d'un partage politique fort (il s'agira d'avoir un signal fort des Autorités locales et de la caution de l'Etat pour accompagner le développement économique local) ;
- Une garantie de l'Etat et de tous les partenaires extérieurs du territoire à respecter les orientations prises par les acteurs locaux ;

- Une mise en œuvre rapide des actions programmées par chacun des acteurs impliqués dans le développement économique local pour faire vivre et entretenir la dynamique créée.

1.2. Etude de cas sur l'organisation pour le développement économique des territoires pour l'Alibori (ODETA) – Bénin

Cette étude a débouché sur les leçons apprises et les perspectives suivantes :

- Le caractère innovant de l'agence qui contraint les différents acteurs dans une logique de recherche actions ;
- La nécessité des pouvoirs publics à soutenir l'ODETA dans sa mission de services publics ;
- Une opportunité pour les partenaires techniques et financiers de construire des partenariats avec une agence locale dans une logique de subsidiarité ;
- L'engagement des collectivités locales qui contraste souvent avec leur indisponibilité (mettre en place des dispositifs où les mécanismes permettent à chacun de jouer pleinement son rôle).

1.3. Une étude de cas sur le développement local et la finance inclusive : expérience de l'UNCDF à travers le PADEL/PNDL (Sénégal)

Les leçons apprises se résument comme suit :

- La faiblesse des collectivités territoriales et de leurs représentants en matière de gouvernance, de stratégie de développement territorialisé et de vision articulée avec le niveau national ou les autres niveaux décentralisés et d'influence sur les politiques de développement souvent nationales ;
- Les difficultés de développement de la base de capital local et son accumulation à cause de la faiblesse du tissu économique, du fait aussi que le secteur privé est souvent d'une autre extraction que la localité et expatrie ses profits voire importe ses travailleurs ; il en résulte ainsi une certaine <<économie de la dépendance>> externalisée ;
- La faiblesse des marchés financiers locaux et l'inadaptation de leurs produits, même si certaines SFD ont développé des points de services ;
- La forte dépendance de bailleurs de fonds externes, notamment l'UNCDF, concernant la capacité des collectivités locales ;
- La dualité des économies avec une prédominance de l'informel entraînant une réduction de l'assiette fiscale ;
- Le nécessaire renforcement des filières telles que celles de la pêche et l'agriculture pour la zone considérée ;
- L'intégration de l'économie locale, et l'insuffisante implication des jeunes femmes afin de faire de celle-ci une économie inclusive.

Cependant des opportunités existent avec notamment (i) la coopération décentralisée ; (ii) le développement du partenariat public-privé comme en Guinée, où avec la Responsabilité Sociale, les entreprises minières alimentent les Fonds de développement locaux ; et (iii) le développement de stratégies et de plans d'action de finance inclusive pour le développement.

Ces trois présentations ont été enrichies au cours des débats par trois grandes idées :

- La pérennisation du DEL s'analyse à deux niveaux :
 - Au niveau des entreprises par la mise en place de mécanismes favorisant l'accumulation du capital sur le territoire : ce qui a été appelé « cercle vertueux »
 - Au niveau des instances de promotion de DEL, qui sont des services publics, par une répartition des charges entre les différents niveaux de collectivités et l'Etat.
- Souvent la commune est trop limitée pour appréhender dans leur globalité les problèmes de DEL. L'intercommunalité, voire l'échelle régionale semble plus appropriée.
- La faiblesse des moyens humains actuels des communes pourraient être compensée par le détachement de ressources humaines des ministères et d'institutions nationales.

SESSION 2 : Le développement des économies agricoles et le financement des chaînes de valeur

Ce thème a été traité par trois études de cas :

2.1. Etude de cas sur l'accès au marché pour les petits et moyens producteurs agricoles : entreprises de services et organisations de producteurs dans la préfecture de Blitta-Togo

Cette étude a permis de faire les recommandations suivantes :

- Le secteur agro alimentaire constitue un gisement important d'emplois et de revenus au Togo et en Afrique.
- En effet, l'urbanisation exponentielle en Afrique et le pouvoir d'achat en milieu urbain constituent un moyen de financement et de professionnalisation de l'agriculture locale. De même, il existe un potentiel agricole important qui est valorisé à travers les petites unités de transformation et de commercialisation donc de la création d'emplois et de richesse en milieu rural
- Les ESOP constituent des modèles importants de création de richesses et d'emplois. De même la promotion des chaînes de valeur par les IMF doit être encouragée.
- La promotion d'ESOP et de PME agroalimentaires à tous les échelons de la chaîne doit être encouragée de manière à créer des emplois rémunérés.
- Le Fonds capital risque permet d'apporter les financements de départ pour la mise en place d'ESOP et pour constituer le capital permettant de lever des financements de dettes au près des banques et des IMF pour les fonds de roulement et les crédits à court termes.

2.2. Etude de cas sur le financement des chaînes de valeur agricole (Afrique de l'Est et Ghana)

- Des chaînes de valeurs bien structurées constituent une base solide pour un financement pérenne de l'Agriculture, s'appuyant sur des liens contractuels entre acteurs pour atténuer les risques majeurs qui sont l'accès au marché pour les produits et la volatilité des prix.
- Le renforcement des relations entre acteurs en amont et en aval de la chaîne de valeur et la création de confiance mutuelle.

2.3. Etude de cas sur promotion et financement des chaînes de valeur et le développement d'une agriculture marchande ; cas du Réseau des Caisses Populaires du Burkina

La chaîne de valeur est un partenariat étroit entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement du consommateur (approvisionnement, production, transformation, transport et commercialisation), dans le but de répondre à sa demande, de créer de la valeur et des profits pour chacun des acteurs de la chaîne.

A la différence de l'agriculture de subsistance, l'agriculture marchande place l'exploitant dans une relation d'affaires avec les autres acteurs de la chaîne de valeur de sorte que chacun puisse en tirer les bénéfices.

La dynamique de la chaîne de valeur implique une relation de partenariat avec obligation de résultats pour chaque acteur (quantité, qualité, délai...).

Pour les petits exploitants agricoles, ce système favorise :

- a. La formation et l'information des acteurs;
- b. L'introduction et la dissémination de l'innovation;
- c. La mise en place d'organisations de producteurs (OP) fortes et crédibles;
- d. L'implication des petits acteurs vulnérables dans les transactions commerciales

SESSION 3 : CREATION D'EMPLOIS DANS LES VILLES INTERMEDIAIRES ET QUARTIERS POPULAIRES DES GRANDES AGGLOMERATIONS

Cette session a été illustrée par deux études de cas :

3.1. Etude de cas sur l'institution de crédit solidaire des villes secondaires de Garoua et de Maroua et la création d'emploi – Cameroun

Les leçons apprises et les recommandations sont les suivantes :

Leçon 1 : L'implantation d'une Institution de Crédit Solidaire pérenne ouverte aux femmes pauvres des zones urbaines est un véritable moteur du développement local

- Lorsque des femmes entrepreneuses issues des milieux pauvres bénéficient de produits financiers adaptés, le développement des AGR qui s'en suit permet dans certains cas, le passage de l'auto-emploi à la création d'unités de production unipersonnelles génératrices d'emplois salariés nécessaires pour répondre à l'augmentation du niveau d'activités. En effet, avec la succession des crédits, l'augmentation du FDR de départ et le financement progressif des équipements de production assurent la croissance des activités économiques et accroissent la capacité de recrutement de la main d'œuvre, de paiement des impôts et de capitalisation des TPE.
- Une frange importante des emplois créés par les clientes de l'ICS dans le secteur informel sont stables et présentent souvent des indicateurs meilleurs que la moyenne nationale par rapport à

des caractéristiques telles que la précarité des conditions d'activité, la taille moyenne des unités de production, la valeur moyenne du capital.

Leçon 2 : Pour promouvoir la création d'emplois de certaines de ses clientes, l'Institution de Crédit Solidaire doit constamment être à leur écoute, suivre leurs évolutions et faire émerger leur point de vue sur la pertinence, la qualité des services offerts et les conditions pour y accéder.

Grâce à la méthodologie du crédit solidaire qui intègre, à la fin de chaque cycle une évaluation de chaque groupe de caution solidaire d'une part et à la confiance qui s'est instaurée progressivement entre l'institution et sa clientèle d'autre part, le bilan des difficultés rencontrées par les clientes au cours du cycle, les solutions qu'elles y ont apportées et les suggestions qu'elles ont à formuler arrivent à remonter au niveau de l'institution pour permettre à cette dernière d'améliorer sa qualité de service.

Leçon 3 : pour que la clientèle des TPE se reconnaisse dans les services offerts, l'ICS doit faire évoluer ses produits seule ou avec d'autres partenaires financiers

La gamme des produits actuellement offerts par l'ICS est encore très restreinte et pourrait constituer un frein à l'expansion du nouveau segment de la clientèle constitué de femmes créatrices d'emplois stables. Les besoins de ces clientes ayant des caractéristiques nouvelles vont évoluer dans le temps avec les nouvelles contraintes liées au développement de leurs activités. De nouveaux produits financiers en terme de durée, montant, cycle, d'échéances adaptées etc... seront alors nécessaires pour répondre à ces nouvelles exigences et assurer la satisfaction des clientes.

Leçon 4 : Dans la pérennisation des unités de production informelles créatrices d'emplois des clientes de l'ICS, le renforcement des capacités des principaux acteurs apparaît, à côté du financement, comme un outil essentiel

- Pour minimiser les fluctuations conjoncturelles dans un marché devenu très concurrentiel et préserver leur outil de production, près de la moitié des patronnes utilisent des stratégies fondées soit sur la diversification des activités et la réduction des marges pendant les périodes de « crise » qui nécessitent une bonne capacité de gestion
- L'environnement économique qui pèse sur les performances des TPE conduit les promotrices à émettre massivement le souhait d'être appuyées. La gestion de leur activité apparaît comme le premier domaine dans lequel les promotrices sollicitent de l'aide. L'accès à des crédits plus importants se positionne au second plan des aides sollicitées.

Recommandations

- Identifier et analyser de manière détaillée les caractéristiques de la clientèle utilisant la main d'œuvre salariée (contraintes financières et non financières qu'elles rencontrent dans la gestion de leurs activités, manières dont elles ont été prises en compte, stratégies développées...), afin d'assurer à cette catégorie d'utilisateurs, une offre de services financiers adaptée à leurs besoins.
- offrir, en plus des services financiers stricto-sensu, une gamme de services non financiers de renforcement des capacités de gestion des patronnes et employés. L'idée est de consolider les

unités déjà existantes pour les rendre utilisatrices de manière pérenne de la main d'œuvre salariée

- Accompagner l'évolution progressive des TPE vers le secteur formel à travers leur enregistrement et une meilleure organisation et/ou gestion des activités salariales
- Le manque de confiance des clientes de l'ICS vis-à-vis des agents de l'Etat en général et ceux de l'administration fiscale en particulier doit amener les responsables de l'institution à créer les conditions d'un dialogue plus ouvert avec les pouvoirs publics (Administrations locales, communes) et d'autres acteurs non étatiques devant permettre la mise en place d'une organisation spatiale, fiscale et financière appropriée.

3.2. Etude de cas sur les IMF, développement économique et territoires urbains : les interventions de WAGES-Togo

La présentation de l'expérience de WAGES-TOGO a permis de faire les recommandations suivantes :-

- Le crédit permet aux micro-entrepreneurs de mener des activités économiques et de gagner leur vie ;
- La croissance des activités économiques crée des opportunités d'emploi et réduit le chômage ;
- Le crédit doit être accompagné de formation et d'appui ;
- Les institutions de Micro finance contribuent à la réduction de la pauvreté ;
- Les conditions du crédit doivent tenir compte des réalités de l'entreprise.

ANNEXES : PRESENTATION DES DIVERSES COMMUNICATIONS

ROLE DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LA PROMOTION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LEUR TERRITOIRE : CAS DE LA REGION DIANA – MADAGASCAR

Gaston Mananjara est praticien, expert et formateur en Développement Local et Gouvernance des Territoires. Il comptabilise une vingtaine d'année d'expérience internationale. Par ailleurs, il est président de l'ONG « Territoire et Développement », MADAGASCAR.

1. Contexte et problématique

1.1. Contexte

Les Régions malgaches, à la fois collectivités territoriales décentralisées et circonscriptions administratives de l'Etat, ont été créées par la loi en 2004. Selon cette loi : « Les Régions sont des collectivités publiques à vocation essentiellement économique et sociale. Elles dirigent, dynamisent, coordonnent et harmonisent le développement économique et social de l'ensemble de leur ressort territorial et, assurent à ce titre, la planification, l'aménagement du territoire et la mise en œuvre de toutes les actions de développement ». Le développement économique est donc au cœur des compétences dévolues aux Régions.

La Région DIANA se situe dans la partie nord de Madagascar. Elle est relativement petite en taille (environ 800 000 habitants, soit 4% de la population malgache, et environ 20 942 Km² de superficie soit 3,6% de la superficie totale du pays) mais constitue une des régions à très fortes potentialités économiques : richesses agricoles notamment en cultures de rente (cacao, café, vanille, poivre, etc.), vivrières (principalement le riz, fruits et légumes) et industrielles (canne à sucre, ylang ylang) ; ressources halieutiques (crevettes, thons, etc.) ; Élevage bovin (300 000 têtes environ) ; Ressources minières (or, saphir, etc.) ; industries (grosses unités de transformation des produits de pêche et agro-alimentaire ; chantier naval ; etc.) ; tourisme (présence de sites touristiques de renommée mondiale ; potentiel important en écotourisme et en tourisme durable) ; etc.

Depuis 2009, la Région DIANA a initié des démarches de promotion du développement économique local dans le cadre de sa coopération avec une région française. Le processus est actuellement en cours.

1.2. Problématique

De manière générale, si la loi permet aux Régions d'agir sur le développement économique local, cette compétence reste très générale et vague. En effet, elle ne « canalise » pas les initiatives régionales en la matière car elle ne précise ni types, ni modes, ni moyens d'intervention mais laisse le

champ d'actions très ouvert. Certainement dans l'esprit de la loi, chaque Région doit être autonome pour définir sa politique, ses stratégies et actions de développement économique ainsi que le dispositif qu'elle juge pertinent et efficient à mettre en place pour leur mise en œuvre. Cette liberté d'initiatives est d'une certaine manière positive car elle permet aux régions d'être créatives et innovantes dans leur approche et leur démarche pour mieux répondre aux enjeux économiques et sociaux de leur territoire. Mais elle ne manque pas de soulever aussi plusieurs questions.

Pour le cas spécifique de la Région DIANA, des études préalables ont montré les caractéristiques ci-après de l'économie régionale :

- Des richesses économiques insuffisamment valorisées pour le développement du territoire, en termes notamment de satisfaction de la demande locale, de création d'emplois et de retombées fiscales.
- L'absence de coopération entre les acteurs : poursuite de logiques individuelles, verticales ou sectorielles parfois incohérentes et contradictoires ; existence de très peu d'alliances et de partenariats ; climat de méfiance permanent entre acteurs publics et privés, etc.)
- Les orientations et décisions économiques régionales sont dictées encore largement par les ministères sectoriels (exemples de décisions ou d'agrément pour des implantations d'investisseurs dans les secteurs minier et industriel sans que la Région ne soit impliquée et même informée).

Les enjeux pour la Région ont été donc les suivants :

- Dans quelles mesures son intervention stimule le dynamisme économique local, favorise une cohérence économique sur le territoire, prend en compte les enjeux des sous-territoires (communes, intercommunalités, districts), favorise la concertation, le rapprochement et les alliances entre les acteurs du territoire (publics et privés), est efficiente, adaptée et viable dans l'espace et dans le temps ?
- Les capacités dont dispose la Région (humaines, techniques et financières) sont-elles à la mesure de son rôle de coordination des actions économiques locales ?

2. Description de la pratique

Les différents constats et enjeux sur l'économie régionale ont amené la Région DIANA à privilégier deux démarches complémentaires : une démarche de promotion d'une gouvernance économique régionale qui favorise la concertation économique, la mise en cohérence des actions et le développement de partenariats et une démarche globale et intégrée d'élaboration et de mise en œuvre d'un schéma régional de développement économique.

2.1. Promotion d'une gouvernance économique régionale

a. Objectifs poursuivis

Cette démarche poursuit 4 objectifs majeurs :

- Etablir un climat de confiance mutuelle entre les acteurs publics et privés et les unir autour d'objectifs communs

- Favoriser les échanges d'information, les partenariats, la concertation et la prise de décision commune sur le développement économique local
- Développer des capacités d'expertise et de forces de propositions sur les orientations de l'économie locale
- Développer des capacités de lobbying et de négociation des acteurs locaux avec l'Etat sur l'évolution des conditions cadres du développement économique local.

b. Méthodologie de mise en œuvre et résultats

La gouvernance économique est inséparable de la gouvernance du territoire dans son ensemble. Le CRAT (Comité Régional d'Aménagement du Territoire) constitue aujourd'hui au sein de la Région l'organe institutionnel de référence en matière de gouvernance du territoire car il réunit en son sein 56 membres représentatifs de toutes les forces vives du territoire régional (acteurs publics, acteurs privés et économiques, société civile). Il a pour mission la concertation et la validation du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et le suivi de sa mise en œuvre. Véritable projet de territoire de la région, le SRAT est le cadre général de référence des actions de développement menées à toutes les échelles territoriales. La Commission de Développement Economique Local (CDEL) est une émanation du CRAT. Elle constitue la plateforme de concertation sur le volet « développement économique du SRAT ». La gouvernance économique régionale est incarnée aujourd'hui par cette Commission. Plusieurs étapes ont conduit à la mise en place et à l'opérationnalisation de la Commission :

- Identification des membres potentiels sur la base de plusieurs critères : secteurs économiques, équilibre territorial, équilibre entre acteurs publics et privés, dynamismes individuels.
- Information et sensibilisation des membres sur les enjeux et objectifs de la démarche de gouvernance économique locale
- Opérationnalisation de la CDEL : définition des missions, fonctions et tâches ; définition du règlement intérieur ; planification des activités.

Initialement composée en majorité de Services déconcentrés de l'état (directeurs régionaux des Ministères sectoriels), la CDEL a été élargie aux opérateurs privés et aux groupements professionnels non membres du CRAT. La CDEL regroupe en son sein aujourd'hui une quarantaine de membres issus des institutions publiques locales (élus et techniciens régionaux et communaux), du monde économique (opérateurs, chambres consulaires, groupements professionnels) et de la société civile. La CDEL est composée aujourd'hui :

- D'opérateurs économiques privés (33%)
- D'organisations professionnelles et de représentants des chambres consulaires (19%)
- Des services déconcentrés de l'Etat (31%)
- Des collectivités locales (8%)
- D'autres acteurs (société civile, université, partenaires de développement) : 9%

Elle est aujourd'hui fonctionnelle et a mis en place des groupes de travail thématiques et sous-territoriaux (par district) pour réfléchir sur le diagnostic économique des territoires et les orientations économiques régionales et locales. Elle est animée par le service de la Région qui a recruté à cet effet un Chargé de mission économique.

2.2. Elaboration et mise en œuvre d'un Schéma Régional de Développement Economique (SRDE)

a. Objectifs poursuivis et approche

Il s'agit de fournir aux acteurs un cadre de référence cohérent et concerté d'actions économiques sur le territoire. Elle s'inscrit dans une démarche globale d'élaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et en constitue une composante essentielle. L'accent a été mis sur le lien entre développement économique local et aménagement du territoire. En effet, l'espace physique et les ressources naturelles, le positionnement géographique des différentes localités et l'existence ou non d'infrastructures structurantes (routes, barrages hydrauliques et d'irrigation, énergie, etc..) constituent autant d'atouts et d'opportunités pour le développement économique local mais peuvent également constituer des contraintes en l'absence d'une politique rationnelle et cohérente d'aménagement et de gestion de l'espace. En DIANA, les activités économiques ont toujours ignoré la gestion et la répartition rationnelle de l'espace. Résultats : l'agriculture s'est développée au détriment de l'élevage (recul des espaces de pâturage) ; la politique de conservation des forêts et des ressources naturelles a provoqué des déplacements de populations et donc renforcé la pression foncière dans des zones non protégées ; l'espace urbain est accaparé par les habitations privées souvent anarchiques limitant fortement l'implantation d'industries locales ; etc.

b. Méthodologie de mise en œuvre

Trois temps forts ont marqué le processus d'élaboration du SRDE :

- Le diagnostic économique partagé du territoire : il s'agit pour les acteurs de comprendre comment se structure et fonctionne l'économie régionale.
- L'analyse prospective : il s'agit de déterminer les orientations souhaitées à long terme de l'économie régionale.
- L'élaboration des stratégies de développement économique à moyen terme, la programmation d'actions et la contractualisation : il s'agit de déterminer quels chemins emprunter, quelle organisation spatiale mettre en place, quelles actions mettre en œuvre à moyen terme et quels engagements des acteurs pour parvenir à la transformation économique souhaitée.

La méthodologie repose sur une participation des forces vives du territoire (acteurs publics élus et techniciens, acteurs économiques et de la société civile) et une territorialisation forte du processus. En effet, la Région présente plusieurs vocations économiques à travers ses sous-territoires et il est essentiel de valoriser les spécificités de chaque territoire et de les articuler entre elles pour produire un développement économique régional cohérent, harmonieux et équilibré. L'échelle territoriale qui exprime mieux les identités et spécificités économiques est le district (ensemble de communes rurales et urbaines). Chaque phase a comporté des ateliers districts et une synthèse régionale. Au total 15 ateliers districts (la Région DIANA comporte 5 districts : Diégo I, Diégo II, Ambilobe, Ambanja et Nosy Be) et 3 synthèses régionales ont été organisées. Le renforcement des capacités des acteurs constitue aussi un élément clef d'appropriation du processus. Chaque phase est précédée d'une formation des acteurs sur la philosophie, les objectifs et le contenu de la démarche.

Cette démarche est différente de la démarche PRD (Plan Régional de Développement) initiée auparavant par la Région (en 2005) sur plusieurs points :

- Le PRD a été élaboré sans tenir compte de la politique d'aménagement du territoire alors que le SRDE établit le lien entre développement économique et aménagement du territoire.
- Le PRD a été élaboré dans une approche purement sectorielle alors que le SRDE met en avant les enjeux territoriaux de l'économie régionale et par conséquent valorise les vocations économiques de chaque sous-territoire
- Le PRD part d'une vocation économique presque « naturelle » de la Région, à savoir le tourisme et le développement rural, alors que le SRDE repose sur une analyse diagnostique approfondie des économies territoriales et de leurs complémentarités
- Le PRD oriente les acteurs économiques vers le tourisme et le développement rural en reléguant au second plan les autres vocations économiques du territoire. Le SRDE ouvre par contre des possibilités de diversifier les activités économiques en favorisant leur complémentarité et interdépendance.

Le SRDE n'est pas non plus une démarche de modélisation de l'économie régionale. C'est une démarche plutôt d'acteurs économiques qui veulent organiser et orienter l'économie régionale sur la base d'abord des enjeux économiques des différents sous-territoires et ensuite des enjeux nationaux et internationaux.

c. Résultats

La Région disposera d'un Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) qui constitue le cadre général de référence et de cohérence des actions économiques menées sur les territoires. Il est articulé en plusieurs parties :

- Un diagnostic économique partagé comprenant un état des lieux géo référencé de l'économie régionale, ses principales forces et faiblesses, ses enjeux sous-territoriaux et régionaux. Une base de données de l'économie régionale a été constituée. Elle sera gérée et mise à jour par un dispositif régional d'observation de l'aménagement et du développement économique du territoire.
- Des visions et facteurs d'évolution économique ainsi que des scénarios d'aménagement et de développement économique régional
- Les grands axes stratégiques et un programme d'actions régional sur 10 ans avec ses déclinaisons territoriales
- Des chartes territoriales et une charte régionale.

3. Contribution au développement économique local

Les actions menées dans le cadre de ces deux démarches n'ont pas d'effets immédiats pour l'instant sur la croissance économique locale (créations de richesses, d'emplois et de revenus) mais contribuent plutôt à la pédagogie des acteurs et à l'amélioration de leur cadre d'intervention pour donner une base durable à cette croissance économique. Elles apportent des changements dans la manière de penser, de comprendre et d'agir des acteurs. L'apprentissage collectif porte notamment sur :

- **La concertation économique** : la Région, les communes, les services déconcentrés de l'Etat, les opérateurs économiques, les chambres consulaires, la société civile ne se sont jamais rapprochés auparavant pour discuter de l'avenir de l'économie régionale. Mû par des intérêts individuels ou

de groupes et obéissant à des logiques verticales et sectorielles, chacun a poursuivi ses propres objectifs et actions, souvent à court terme et contradictoires les uns des autres. La concertation économique permet aux acteurs de partager et de poursuivre des objectifs communs et de développer la confiance entre eux. Elle permet aussi la cohérence économique territoriale.

- **La vision des acteurs** : les deux démarches initient les acteurs à un raisonnement économique mettant en avant les enjeux du développement des territoires. Ils apprennent à développer des visions plus transversales de l'économie régionale et d'interdépendance entre les territoires. Ils perçoivent aussi la nécessité et l'intérêt de dépasser les simples opérations économiques vers des réflexions plus politiques et stratégiques de l'économie locale qui donnent des sens et des fondements durables aux actions menées.
- **Le pilotage de l'économie régionale** : la Région dispose désormais d'instruments de pilotage, d'orientation, de négociation et d'évaluation des actions de développement économique sur son territoire.
- **Le renforcement du dialogue avec l'Etat** : l'Etat, présent dans les différentes étapes du SRDE, est interpellé par les acteurs locaux sur ses politiques de décentralisation économique et d'aménagement du territoire.
- **Les responsabilités et engagements des acteurs** : le SRAT, le SRDE et les chartes territoriales et régionales sont non seulement des documents de référence d'actions mais surtout d'engagements de tous les acteurs dans la mise en œuvre des politiques et programmes d'actions définis à travers notamment la mise en commun des moyens.

4. Leçons apprises et recommandations

Les enseignements que l'on peut tirer de ces deux démarches sont de plusieurs ordres :

- **Nécessité d'un important investissement en ressources humaines et donc de disponibilité de compétences locales** : Cet investissement est déterminant dans la mise en œuvre et la réussite de ces démarches. Avec l'appui de la Région française partenaire, la Région DIANA a pu recruter un cabinet spécialisé en développement économique local et en aménagement de territoire chargé d'accompagner le processus et de renforcer les capacités des acteurs. Au sein de la Région elle-même, la Région française partenaire finance deux postes techniques, un Coordinateur du SRAT et une Chargée de mission en développement économique, chargés de l'animation du processus et de la mobilisation des acteurs sous la responsabilité du Directeur de Développement Régional. Cette équipe technique régionale est elle-même appuyée, sur le plan méthodologique et technique, par une équipe du programme de coopération décentralisée (Conseiller technique et Chargé de programme). La mobilisation, l'animation et l'accompagnement conseil permanents des acteurs étant les conditions de réussite et de viabilité de ces deux démarches, la Région sera amenée à terme à mieux structurer sa fonction de développement économique (création d'une direction ou d'un service spécialisé interne ou création d'une agence externe de développement économique) et être capable d'en assurer financièrement la prise en charge.
- **Nécessité d'un portage politique fort** : le processus mobilise les acteurs si les pouvoirs publics locaux eux-mêmes (responsables et élus territoriaux) donnent le signal fort de leurs engagements et de leurs disponibilités et si l'Etat apporte également sa caution en accompagnant les acteurs : validation du SRDE par les Ministères sectoriels ; mise en place de

mécanismes de contractualisation entre l'Etat et les collectivités locales pour la mutualisation des moyens de mise en œuvre de certaines infrastructures structurantes comme les routes, les réseaux de communication, les barrages, etc.

- **Une garantie de l'Etat et de tous les partenaires extérieurs du territoire à respecter les orientations prises par les acteurs locaux** : une des craintes fortes des acteurs c'est la non reconnaissance par l'Etat de ce qui a été fait. Le SRAT et le SRDE ne doivent pas constituer les documents de référence des seuls acteurs locaux mais également de l'Etat et des partenaires extérieurs de la Région et des communes. Les politiques sectorielles de l'Etat doivent s'y référer et non le contraire. Il en est de même pour tous les programmes financés par les bailleurs de fonds dans la Région. C'est seulement dans ces conditions que ces démarches trouvent leur sens et leur légitimité.
- **Une mise en œuvre rapide des actions programmées** : une des craintes fortes des acteurs également c'est la garantie de réalisation des orientations prises et des actions programmées. Le SRAT et le SRDE ne vont-ils pas connaître le même sort que tous les autres documents de planification élaborés auparavant (PRD, PCD, PUDI, etc.) et qui remplissent les tiroirs de la Région et des Communes sans avoir été réalisés ? Pour faire vivre et entretenir les dynamiques créées et crédibiliser les démarches menées, il est indispensable que les acteurs qui ont signé les chartes régionales et territoriales engagent rapidement les moyens nécessaires pour la mise en œuvre des actions (Etat, Région, Communes, Opérateurs économiques, bailleurs de fonds). Un FDEL (Fonds de Développement Economique Local) pourra par ainsi être constitué et abondé par tous les acteurs pour financer des actions contribuant à l'amélioration de l'environnement économique régional et local (infrastructures économiques structurantes ; aménagement de pôles économiques ou de zones industrielles ; etc.).

ROLE DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LA PROMOTION DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LEUR TERRITOIRE : CAS DE L'ORGANISATION POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES DE L'ALIBORI (ODETA)

Franck Acakpovi est analyste financier et gestionnaire de projets. Il est directeur de l'ODETA ; une agence de développement économique basée dans l'ALIBORI au BENIN

1. Contexte et problématique

1.1. Contexte

Situé au Nord-est du Bénin, le département de l'Alibori qui couvre une superficie de 26.243 km² représente 23% du territoire national et compte 521.093 habitants. Le tissu économique du département est caractérisé par une large domination des activités agricoles et para agricoles y compris l'élevage. En effet, c'est un territoire essentiellement agricole où la production céréalière porte sur le maïs, le sorgho, le petit mil, le riz, les légumineuses, les tubercules et les cultures maraichères.

Avec le déclin de la culture du coton, le maïs vient en tête dans la production céréalière. Le riz fait l'objet d'une demande importante grâce aux actions de promotion mises en place par le gouvernement béninois que sont entre autres l'aménagement de périmètre irrigué et l'installation d'une rizerie à Malanville. Les cultures maraichères sont pratiquées généralement en contre saison dans les six communes du département.

L'Alibori occupe la première place en matière d'élevage de bovins au Bénin avec environ 400 000 têtes soit 31% environ du cheptel bovin national et une place importante pour l'élevage des autres espèces telles que les petits ruminants et la volaille. Le secteur secondaire reste embryonnaire du point de vue des unités industrielles (Trois usines d'égrenages de coton, une mini-laiterie, une rizerie) mais riche en micro activités artisanales informelles (des unités semi industrielles : menuiseries, boulangeries ; et artisanales : domaines divers). Le secteur tertiaire est essentiellement dominé par le commerce informel et les activités de transport.

L'ensemble de ses caractéristiques freinent le décollage de l'économie locale parce que l'impact en termes de création de richesses et de la valeur ajoutée est très faible et la contribution financière qui en découle pour les divers acteurs reste minime et pour cause.

1.2. Problématique

De l'analyse de la situation caractéristique de l'économie locale du département de l'Alibori, on retiendra l'existence d'un potentiel non négligeable, dont la valorisation ne peut insuffler une dynamique à l'économie locale que grâce à la résolution de principaux problèmes relatifs à :

- L'inexistence d'organisations professionnelles structurées ;
- La non formalisation de la plupart des acteurs économiques (entreprises, groupements et commerçants) ;
- L'insuffisance d'appui technique et financier des acteurs ;
- L'absence de cadre de concertation entre les acteurs publics et privés :

2. Description de la pratique

La description de la pratique dans le cadre de l'expérience en cours dans l'Alibori passera par la mise en exergue de trois principales étapes (affirmation de la volonté politique, organisation des concertations entre les divers acteurs et création de l'agence) et la présentation de quelques résultats.

2.1. Principales étapes de la pratique

a. Affirmation de la volonté politique de mettre en place un outil de développement économique dans le territoire.

Objectif : Créer des conditions favorables au développement des activités économiques dans le département.

Démarche méthodologique : définition des termes de référence de l'étude sur le diagnostic économique des communes ; participation et l'implication des six communes du département dans le cofinancement et la réalisation du diagnostic économique des communes. Ce diagnostic a permis de faire un état des lieux des potentialités économiques du département en précisant les caractéristiques des économies de chacun des territoires et en repérant plusieurs filières porteuses.

b. Organisation de concertations entres les acteurs

Objectif : Favoriser la participation de tous les acteurs du département dans le processus de mise en place d'une agence de développement économique.

Démarche méthodologique :

- L'organisation d'un forum départemental de partage des conclusions du diagnostic économique des communes : c'est un forum de divers acteurs publics et privés du département qui ont réfléchi à l'identification des forces et des faiblesses de l'économie du territoire et ont confirmé la nécessité de mettre en place un outil de promotion de l'économie.
- La formulation d'un concept d'une agence de développement économique local et la présentation de ses caractéristiques : Une étude de faisabilité a été faite et vise à préparer la

mise en place de l'agence, en associant les divers acteurs à l'approfondissant de la réflexion sur diverses thématiques telles que les missions, (à partir d'une meilleure connaissance des acteurs DEL de l'Alibori, de leurs actions et besoins pour développer leur impact sur l'économie du département); les modalités institutionnelles et financières, le rôle de l'agence dans le financement des actions DEL et dans l'identification et la mise en œuvre d'actions porteuses.

c. Création de l'ODETA

Objectif: Disposer d'un outil efficace d'appui aux acteurs publics et privés du DEL.

Démarche méthodologique :

- La mise en place d'un comité de suivi composé d'environ 25 personnes regroupant un panel large d'acteurs intervenant sur la thématique du DEL en Alibori dont la principale mission est de travailler sous formes de commissions techniques à la préparation des actions de lancement et à l'institutionnalisation progressive de l'ODETA.
- La constitution d'une équipe spécialisée composée d'un directeur et de deux chargés de mission, accompagnée d'un Conseiller Technique expatrié et d'une équipe d'appui.

2.2. Principaux résultats obtenus

- Les missions de l'agence sont formulées : Ces missions sont(1) Aider à la définition de stratégies DEL concertées au niveau départemental en lien avec les politiques sectorielles nationales ; (2) apporter un appui-conseil technique et financier aux porteurs de projets et structures d'appui aux initiatives économiques ;(3) renforcer les compétences des acteurs DEL dont services communaux et des services techniques déconcentrés ; (4) animer des espaces de concertation entre acteurs publics et privés ; (5) gérer un fonds d'appui au développement économique ;(6) promouvoir l'économie du département.
- L'ODETA est créée et les membres du comité de suivi sont installés et tiennent leurs sessions à bonne date. Ce comité de suivi est composé de douze (12) acteurs économiques, de trois (3) représentants d'élus communaux, de quatre (4) prestataires non financiers, de quatre (4) prestataires financiers, et de deux (2) représentants des services déconcentrés.
- L'équipe technique de l'ODETA est recrutée et est opérationnelle : elle met en œuvre des actions depuis janvier 2010, le comité de suivi faisant office de conseil d'administration de l'ODETA et le personnel technique sont installés.
- Six actions de lancement de l'ODETA sont validées par les acteurs : c'est six actions sont : l'organisation de la foire intercommunale ; la mise en place du mécanisme d'appels à projets ; la réalisation d'études sur les filières porteuses ; la valorisation de partenariats publics-privés réussis ; la promotion d'un système de warrantage, et l'appui à l'élaboration du volet économique des Plans de Développement Communaux (PDC).

- L'ODETA a contribué efficacement à l'élaboration du volet économique des Plans de Développement Communaux (PDC).
- Un mécanisme de warrantage est mis en œuvre au profit des producteurs de céréales (maïs et riz) avec l'appui des Institutions de micro finance, des services déconcentrés et des organisations de producteurs (Par exemple 1500 producteurs touchés, 623 T de maïs et 55T de riz stockés, 62 millions de FCFA de crédit octroyés par les IMF et 24 millions de bénéfice net aux producteurs)
- Quatre opérateurs intervenant dans l'appui à l'entrepreneuriat féminin ont renforcé leurs capacité technique et financière d'intervention à travers la mise place d'un mécanisme d'Appels à projets : six projets pour la promotion du fromage, de la teinture végétale, de la mise en marché collectif de riz et du maraîchage mis en œuvre sur 12 mois au maximum et touchant environ 600 personnes dont 90% de femmes, ont induit la création de 220 nouveaux emplois. De même, 84 femmes réunies autour de 4 groupements féminins ont réalisé en deux cycles de production maraichère de 4 mois, 1 406 000 FCFA de chiffre d'affaires soit et une marge brute de 368 000 FCFA.
- Deux éditions de la foire intercommunales de l'Alibori sont organisées : des forains venus du Bénin du Niger, du Nigéria et du Burkina et autres acteurs économiques ont réalisé de bons chiffres d'affaires (double voire triple) et noués des relations d'affaires; Diversité des produits exposés, valorisation de la culture, de l'entrepreneuriat (2 promoteurs d'ESOP miel et riz sont en cours d'installation) de l'apprentissage (15 micro entreprises artisanales sont en cours d'installation)et du sport de l'Alibori.
- Le réseau des techniciens communaux en charge des affaires économiques et marchandes des Mairies est créé et s'anime ;

3. Contribution au développement économique local

Les actions menées depuis l'affirmation de la volonté des élus regroupés au sein de l'Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (APIDA) jusqu'à la création de l'agence et la mise en œuvre des premières actions ont permis de relever des effets qui ne sont pas sans incidence sur le développement économique du département de l'Alibori. A titre illustratif nous retiendrons :

- Les divers acteurs ont pris conscience de l'enjeu du Développement économique dans le département: le renforcement de la dynamique de groupe se construit progressivement avec la présence effective et la participation d'acteurs économiques et des collectivités locales représentées par des élus et des techniciens communaux aux réunions du comité de suivi et à tout autre forum économique de réflexion et d'échanges ou les participants comprennent leur intérêt et celui de leur territoire et sont prêts à se soutenir mutuellement. (Par exemple l'identification par les deux pôles d'acteurs, de partenariats publics privés à promouvoir dans la commune suivie de plan d'actions). On a pu assister à un dépassement des clivages politiques au profit des actions de développement, ce qui pourrait se traduire par un engagement des élus à soutenir le développement local.

- La dynamique de renforcement des capacités des acteurs est en marche dans le département : le brassage d'acteurs économiques d'horizon divers pendant les foires et les mises en relations entre acteurs locaux et « étrangers » participent du renforcement des acteurs ; de plus l'ouverture des acteurs privés, des techniciens, et élus communaux et des cadres des services déconcentrés à participer aux visites d'observations des expériences en marchant dans d'autres régions est un renforcement des capacités des acteurs pour une bonne connaissance et une meilleure compréhension des partenariats publics privés pour un réel rapprochement des deux mondes. C'est aussi le cas des petits producteurs qui ont accès aux produits financiers et des institutions de micro finances engagées dans le warrantage qui ont élargi leur portefeuille. Les services communaux en charge des affaires économiques et marchandes découvrent des possibilités de prélever les taxes de développement local (TDL) à la sortie des magasins de stockage, ce qui réduit les risques actuels de fraudes et d'évasion.
- Les acteurs économiques améliorent leur revenu et les initiatives de création d'entreprises dans le territoire sont visibles : l'amélioration des revenus des acteurs devient progressivement une réalité. Même si des efforts restent à faire il est indéniable de reconnaître que les deux foires intercommunales ont propulsé des entrepreneurs qui se sont fait connaître. La foire est une meilleure occasion de satisfaction pour beaucoup de forains qui réalisent de bons chiffres d'affaires et nouent des partenariats d'affaires. Les appels à projets avec leurs exigences ont eu un effet multiplicateur et créé de la richesse et de l'emploi dans les communes. La création d'entreprises dont les Entreprises de Services et Organisation de Producteurs (ESOP) portées par des entrepreneurs de l'Alibori et d'ailleurs, le soutien des élus communaux dans l'installation des apprentis en fin de formation témoignent de l'amélioration du climat des affaires et de l'importance que les acteurs publics et privés accordent aujourd'hui au développement économique local.
- La valorisation de l'Alibori : le département de l'Alibori est mieux connu de nos jours à travers la diversité de son entrepreneuriat, de sa culture de son sport, bref la valorisation de son potentiel économique. Il attire beaucoup de regard parce que la foire donne l'occasion de beaucoup communiquer sur ses atouts. Plusieurs associations d'intercommunalités dans le Bénin sont intéressées par l'expérience en cours. L'Alibori est et reste à ce jour le seul département au Bénin à organiser par lui-même le plus grand événement commercial économique, sportif et culturel qu'est la foire intercommunale qui a rapidement pris une dimension internationale.

4. Leçons apprises

- La capacité à impliquer des agents économiques comme de vrais acteurs et non comme des bénéficiaires : l'expérience en cours dans l'Alibori doit se poursuivre pour que la confiance que les acteurs commencent à placer en l'ODETA se consolide. La « bonne distance » et l'équilibre entre les acteurs méritent d'être examinés avec beaucoup d'attention et l'accent doit être mis sur la transparence, la discussion, le dialogue et la négociation. Cela passe par une meilleure écoute des acteurs.

- Alors que l'engagement des collectivités locales est essentiel pour garantir les orientations politiques de l'agence, l'implication des acteurs économiques est importante pour en assurer la gestion : le portage des élus doit être plus remarquable dans le processus, afin que la question de gouvernance relève sans équivoque des collectivités locales. Aujourd'hui où la structure projet que revêt l'ODETA ne satisfait pas entièrement tous les acteurs; la question de l'ancrage institutionnel appelle une réflexion autour des modalités institutionnelles et financières qui garantisse une neutralité. Une étude sera lancée pour recueillir les ressentis des divers acteurs et formuler des propositions de statuts possibles qui seront analysées au regard des différents enjeux.
- La contribution des pouvoirs publics est nécessaire pour soutenir l'ODETA dans sa mission de services publics : cette contribution qui pourrait prendre la forme d'une subvention que l'Etat accorderait, favoriserait la pérennisation d'une agence qui doit mobiliser des ressources que les collectivités territoriales et les acteurs économiques n'ont souvent pas ;
- La mise en place d'une agence par les acteurs publics et privés du département est un meilleur positionnement et une réelle capacité à dialoguer avec les Partenaires Techniques et Financiers qui souhaitent intervenir dans la zone : la construction de partenariats avec une agence de développement économique au niveau départemental, dans une logique de subsidiarité pour atteindre les objectifs de développement. L'ODETA dispose d'une forte capacité de mobilisation des acteurs et la rapidité de mise en œuvre de ses actions résultent surtout de sa flexibilité. C'est un avantage qui peut être mis au service de plusieurs acteurs intervenant dans l'Alibori notamment des Partenaires Techniques et Financiers.

DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL ET FINANCE INCLUSIVE : L'EXPERIENCE DE L'UNCDF A TRAVERS LE PADEL/PNDL DU SENEGAL

Fodé Ndiaye, Oumar Wade, Clément Wonou et Djoumé Sylla

Fodé N'Diaye est Chef du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale de United Nations Capital Development. Il comptabilise 30 ans d'expérience en Finance et Développement. Fodé N'DIAYE est agronome, MPA HARVARD KENNEDY SCHOOL, PhD ERASMUS (Pays Bas)

1. Introduction

L'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) requiert que le développement ait davantage de dimensions locales, impliquant les populations locales et les autorités locales, le secteur privé, les organisations non gouvernementales, la société civile et les marchés financiers locaux dans un cadre harmonisé, interagissant et favorable à une accumulation locale, à la création de richesses et une distribution appropriée, à la création d'emplois et d'infrastructures socio-économiques.

En Afrique, la plupart des Pouvoirs publics se sont engagés dans un processus de décentralisation depuis plus de trois décennies, toutefois, les collectivités territoriales tardent à asseoir des stratégies efficaces de développement durable malgré le transfert de compétences et de ressources destinées à la prise en charge des affaires locales par des instances mises en place par les populations elles-mêmes.

L'apport des politiques locales dans la création de richesse et d'emplois et la structuration du milieu local reste encore à démontrer de manière significative. Dans une perspective de renverser cette tendance en renforçant l'autonomie des collectivités territoriales, il est de plus en plus question de créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique. Ainsi, la question du développement économique local est devenue de plus en plus centrale dans les stratégies de réduction de la pauvreté et de développement. La Banque Mondiale définit le développement économique local comme ayant "(comme) but de construire la capacité économique d'une zone locale en vue d'améliorer son futur économique et la qualité de vie de tous. Il s'agit d'un processus par lequel les partenaires du secteur public, des affaires et du secteur non gouvernemental travaillent collectivement pour créer de meilleures conditions pour la croissance économique et la création d'emplois.

Plus spécifiquement pour l'UN Capital Development Fund (UNCDF), le DEL constitue « le résultat des actions mises en œuvre par de nombreux intervenants. Ministères nationaux et autres agences du secteur public, les gouvernements locaux, les organisations non-gouvernementales et quasi non gouvernementales et les institutions du secteur privé contribuant de différentes manières et à travers différents intrants à la promotion du DEL. Cette catégorie d'acteurs généralement assume

une fonction de promotion et de réglementation. Les entreprises du secteur privé, formelles ou informelles, micro, petites, moyenne ou larges, les artisans, les industries, les services centrés sur la force de travail formel ou informel assument une fonction de production dans le DEL. La qualité des produits de ces deux catégories d'acteurs déterminent les caractéristiques et le niveau de succès du DEL en découlant. »

La question du développement économique local (DEL) est une question intéressante pour une agence telle que l'UN Capital Development Fund.

1. D'abord du point de vue de notre mandat. En effet, l'UN Capital Development Fund est une agence des Nations spécialisée dans l'investissement dans les pays les moins avancés. Elle a deux lignes de services : le développement local et la finance inclusive.
2. Ensuite l'existence en notre sein de deux domaines de pratique (développement local et finance inclusive) entraîne un débat interne constant sur la meilleure articulation possible afin que nous ayons un impact sur les populations locales et l'économie locale et contribuer ainsi à une économie plus inclusive.
3. Enfin, l'UNCDF avait entamé une réflexion interne concernant le développement économique local, ses relations avec la finance inclusive.

C'est pourquoi, l'UNCDF nous paraît une organisation appropriée pour contribuer à « localiser les OMD ». Par le développement, par la promotion de réformes institutionnelles et politiques, le renforcement des aptitudes des autorités locales à planifier, à budgétiser, à mettre en œuvre et à suivre des activités de développement à la base d'une part et les investissements en capital sous forme de subventions d'autre part, permettent de transformer le potentiel de développement économique local en réalité. La gouvernance améliorée permet, par un processus participatif l'inclusion des femmes, des jeunes, et d'autres catégories désavantagées, et la mise en place de systèmes de décisions alliant des relations équilibrées et appropriées entre les niveaux centraux et locaux, tant du point de vue fiscal que de la mise en œuvre d'activités structurantes, la fourniture de services sociaux et la mise en place de mécanismes appropriés de reddition et de responsabilité.

Les outils utilisés par l'UNCDF comprennent le diagnostic avec le Système d'Analyse Financière, Institutionnelle et Economique des Collectivités (SAFIC), l'appui technique, les investissements à travers les fonds de développement locaux, de même, au besoin, par l'articulation des entrepreneurs locaux avec la finance inclusive.

Avec la finance inclusive, l'UNCDF appuie par le biais de l'approche sectorielle et les approches thématiques (MicroLead, YouthStart, CleanStart, Branchless Banking, Microassurance) l'accès à une gamme variée de produits et services financiers. Les outils comprennent (i) la facilitation des stratégies de finance inclusive ; (ii) l'appui à la mise en œuvre de programmes sectoriels et thématiques à travers des subventions et des prêts promouvant l'épargne, l'accès des jeunes et des femmes et l'utilisation des nouvelles technologies.

Cependant, de plus en plus de voix de par le monde s'interrogent sur la capacité de la microfinance, voire de la finance inclusive, à avoir un impact significatif voire un impact tout court sur l'amélioration des conditions de vie des populations et le développement et sur la capacité des collectivités locales à assurer un environnement propice et à contribuer au développement économique local. Les difficultés de financement concernent particulièrement l'agriculture. Pourtant

nous savons tous que l'accès aux services financiers et la croissance qui peut résulter d'une intermédiation financière appropriée constituent une condition nécessaire mais pas suffisante pour structurer un développement durable, équitable et équilibré.

Dès lors, il nous semble pertinent de nous interroger sur les raisons pour lesquelles le développement économique local tarde à transformer le potentiel local en réalité pour l'amélioration des conditions de vie des populations dans la croissance inclusive. S'agit-il de problèmes de stratégies, de politiques, d'environnement légal ou réglementaire ? De qualité des acteurs : les collectivités locales, les entreprises ? Des moyens mis en œuvre : public, privé, partenariat public privé ? De l'inexistence de marchés financiers ou de leur insuffisance ? De l'absence de potentiels de croissances ? Ou peut-être d'une combinaison de ces différents éléments. Certes, nous ne pourrions répondre à tous ces questionnements.

Ainsi, après avoir défini le cadre conceptuel, en partant de l'exemple de notre programme « Projet d'Appui au Développement Economique Local/Programme National de Développement Local » (PADEL/PNDL au Sénégal, nous procéderons à une présentation du contexte et de la problématique de la pratique ; à une description de la pratique ; à une analyse de la contribution au développement économique local et à une discussion des leçons apprises et des recommandations.

2. Le Projet de Développement Economique Local (PADEL/PNDL)

Au Sénégal, l'objectif d'appui au développement dans lequel s'est inscrite l'UNCDF, dans son intervention à travers le Projet d'Appui au Développement économique local en ancrage au Programme National de Développement Local (PADEL/PNDL), est de promouvoir le développement économique et social des Collectivités locales en vue de contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté.

Le projet « Appui au Développement Économique Local en ancrage au Programme National de Développement Local – PADEL/PNDL - » vise à créer un environnement propice à l'émergence d'une décentralisation tournée vers le développement économique local. La stratégie consiste à fournir un appui ciblé au Programme National de Développement Local appelé à fédérer l'ensemble des interventions des Bailleurs et des Partenaires au développement en appui à la déconcentration et au développement social, culturel et économique des collectivités locales du Sénégal. Le point d'entrée de cette stratégie est double et se moule dans les grandes orientations définies par le PNDL à savoir : 1) un appui aux instances nationales afin qu'elles tiennent davantage compte de la dimension économique dans les politiques publiques du Sénégal, notamment en ce qui concerne la décentralisation et la déconcentration, la lutte contre la pauvreté, l'aménagement du territoire, la promotion des droits des femmes, la promotion de l'emploi et des entreprises et 2) un appui aux acteurs territoriaux de la région de Louga sous la forme de renforcement des capacités et de mise à disposition de financement et d'appui méthodologique pour leur permettre de mener des activités de développement économique.

Le projet a un coût global prévisionnel de 10.000.000 US\$ dont 6.400.000 US\$ réunis lors de sa signature. Les initiatives du projet bénéficieront à l'ensemble de la population sénégalaise suite à la mise en place d'un nouveau cadre national de développement économique décentralisé et plus particulièrement aux 780 648 habitants estimés en 2008 dans la région de Louga (5 arrondissements, 5 communes, 47 communautés rurales, 2 632 villages dans trois départements) et se dérouleront sur une période de quatre (4) ans. Il est supervisé par le Secrétariat Exécutif du PNDL et ancré auprès du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales, chargé de la tutelle du PNDL.

L'intervention dans le domaine du PADEL/PNDL s'articule autour des aspects suivants :

2.1. Une bonne compréhension du contexte et une vision des pouvoirs publics :

La vision ainsi affichée par le Gouvernement du Sénégal demeure la responsabilisation des Collectivités territoriales dans le pilotage du développement local. Dans leur écrasante majorité, ces dernières sont orientées vers les secteurs sociaux au détriment des investissements vecteurs de développement économique. Considérant que le développement économique n'est pas une compétence transférée, les autorités locales laissent l'initiative dans ce domaine à l'Etat central. Aussi, le lien entre la dynamique de l'économie locale et la gestion publique locale n'est pas encore bien perçu par les élus à la base, bien que cela soit l'unique voie des Collectivités Locales à parvenir à une autonomie financière à terme.

2.2. Des outils appropriés

Les outils mis en œuvre allient d'une part les éléments d'appui financier et non financier.

a. Les appuis non financiers

Les appuis non financiers comprennent des éléments d'appui technique destiné à développer la compétence des collectivités locales à (i) mieux analyser leur milieu (ii) à mieux planifier ; (iii) à mobiliser des ressources tant par un développement de la fiscalité, une incitation au bon fonctionnement du marché financier local ; (iv) créer un environnement propice pour le développement. Dans ce domaine, l'UNCDF a aussi développé un outil : le SAFIC. Concernant plus spécifiquement le PADEL/PNDL, la Maison du Développement local a été initiée.

Maison du Développement Local : Ainsi pour pallier l'insuffisance d'informations appropriées sur les économies locales, préalable indispensable à la conduite d'un véritable dialogue public et à la mise en place de stratégies aptes à promouvoir ce développement, le concept de « Maison du développement local » a été mis en œuvre dans la région de Louga. L'idée de mettre en place la MDL dérive des enseignements tirés des expériences antérieures et ambitionne de démontrer qu'une production, organisée et coordonnée de manière efficace sur la base des compétences distinctives, des principaux acteurs (l'Etat Central et ses Services déconcentrés, les Collectivités territoriales, les organisations communautaires de base et le secteur privé) fondée sur un dialogue social, favorise la construction d'une vision partagée du développement économique local.

L'idée de mise en place d'une « Maison du développement local » au niveau d'un département (circonscription administrative entre la région et l'arrondissement) repose sur un vécu, mais également sur un certain nombre d'hypothèses permettant de passer de la théorie à l'action.

Primo : la faible organisation des acteurs limite l'instauration d'un dialogue social fondateur d'une coproduction orientée sur le partenariat public-privé : le secteur privé local est caractérisé par sa faible structuration. Le tissu économique local est peu dense. L'activité économique locale est dominée par le secteur informel qui assure l'essentiel de la création de richesses et d'emplois. L'économie rurale est soutenue par des activités agricoles portées par des exploitations familiales sous équipées, de petite taille et à faible productivité. Les collectivités locales peinent à impulser un développement économique local. Elles restent confrontées à des problèmes de ressources humaines et financières. L'intervention des Services techniques déconcentrés est caractérisée par une dispersion et un cloisonnement qui ne favorisent pas leur coordination. La société civile locale est balbutiante et s'exprime souvent en marge des questions de développement local.

Secundo : l'enchevêtrement des responsabilités des acteurs locaux limite la prise de conscience et l'application effective des compétences distinctives des familles d'acteurs locaux : les dynamiques locales émergentes s'expriment difficilement dans les cadres formels institués par le processus descendant de décentralisation. L'enchevêtrement des compétences entre collectivités locales d'une part et entre l'Etat et les collectivités locales ainsi que l'étroitesse de l'assiette fiscale entravent l'efficacité de l'action des collectivités locales. Les conflits de compétences entre autorités locales décentralisées et déconcentrées se multiplient. Les organismes de coopération et de coordination entre les acteurs de la déconcentration et ceux de la décentralisation prévus par le législateur restent inefficaces ou ne fonctionnent pas.

Tertio : le dialogue social sur un territoire ne se décrète pas mais se construit suivant une démarche itérative et participative à une échelle territoriale pertinente : le département, regroupant des communautés rurales et des communes constitue un relais entre les collectivités locales de base et la région. La commune et la communauté rurale s'occupant de la gestion de proximité, la région coordonne, planifie et assure le relais entre collectivités locales et Etat. Le rôle du département dans le processus de décentralisation reste à définir. Le Préfet, le receveur-percepteur et certains services techniques déconcentrés assurant des fonctions importantes dans le fonctionnement des collectivités locales interviennent au niveau du département. L'émiettement des territoires en collectivités locales de taille réduite pour une gouvernance de proximité pose un problème de mise en cohérence de leur développement, au regard de la modicité des ressources locales. L'approche économique transcende les limites administratives.

Un dispositif d'accompagnement technique des entrepreneurs et porteurs d'initiatives économiques locaux dans le cadre d'un partenariat entre l'Agence de développement local (ADEL) implantée au sein de la MDL et les Systèmes financiers décentralisés de la localité. Dans ce cadre l'ADEL collabore avec les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) présents sur le territoire à travers i) l'identification et l'accompagnement des porteurs d'initiatives économiques de la localité présentant des potentialités de développement, avec comme préalable l'ouverture de compte auprès des SFD locaux, ii) l'appui à la mobilisation de l'épargne locale notamment auprès des structures de gestion des services publics locaux (Associations des usagers des forages, Comités de santé, etc.), iii) l'appui aux entrepreneurs bénéficiaires de crédit auprès des SFD partenaires et disposant d'un potentiel de développement dans le cadre du dispositif local d'appui dénommé « Parcours de l'entrepreneur local », iv) la facilitation pour le développement de synergies d'actions entre acteurs locaux appuyant la demande, v) l'appui à l'amélioration de l'environnement des affaires dans les collectivités locales et la facilitation des rapports entre collectivité locale et SFD partenaires, vi) l'appui des SFD partenaires en matière d'informations sur les filières pour une meilleure maîtrise des secteurs d'activités financées, vii) l'appui des SFD partenaires dans le suivi des performances sociales de leurs clients, viii) le suivi post financement des sociétaires/clients des SFD partenaires et bénéficiaires des services de l'ADEL, par la maîtrise du processus technique et le conseil en gestion (modèle de comptabilité), ix) l'organisation de campagnes d'éducation financière auprès des clients des SFD partenaires et x) le développement de programmes de formation en entrepreneuriat au profil des clients des SFD partenaires.

b. Les appuis financiers

Les appuis financiers comprennent d'une part le financement public à travers le Fonds de Développement Economique Local (FDEL) et d'autre part le financement privé par une articulation avec les systèmes financiers décentralisés (SFD) soutenus par le Projet d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PALPS).

Financement Public : Le Fonds de développement économique local (FDEL) est un mécanisme d'appui au financement d'investissements publics locaux issus d'un exercice de planification locale participative. Ainsi sur la base des priorités dégagées par la communauté, le FDEL vise à accroître l'accès aux services sociaux de base notamment en matière de santé, d'éducation et aux investissements publics structurants tels que les marchés, les gares routières, les quais de pêche et certains ouvrages hydrauliques.

Le FDEL est mis en œuvre à partir des ressources du Fonds de Développement Local (FDL) dont la gestion est assurée par le réseau des comptables du Trésor public pour le financement d'infrastructures et de services sociaux de base en priorité dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique. Le FDL est alimenté par les contributions de l'État et celles provenant des partenaires au développement, l'idée étant d'aller progressivement vers une mutualisation des ressources destinées au financement des investissements communaux. Les procédures relatives à la gestion du FDL sont définies dans le cadre d'un manuel de procédures. Il est alimenté aujourd'hui par le Gouvernement à hauteur de 40%, par une contribution financière des collectivités pour 10% et par les partenaires au développement pour 50%. Le FDEL introduit par l'UNCDF a pour vocation d'assurer la promotion de l'économie locale à travers un soutien aux collectivités locales et aux acteurs du développement économique local. Les activités soutenues par le FDEL concernent la construction d'équipements marchands, les études de faisabilité de microprojets d'accompagnement des filières économiques porteuses et les investissements structurants l'économie locale.

Financement privé : Contribution de la Finance Inclusive : Au Sénégal, l'UNCDF a appuyé l'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle visant au développement d'un secteur financier inclusif à travers des appuis au niveau macro (coordination des politiques et amélioration du cadre légal et réglementaire), méso (appui à l'infrastructure financière) et micro (appui aux prestataires de services financiers). Le projet financé par l'UNCDF (2.5 M USD), ACDI (4.5 M USD) et UNDP (2M) dispose d'un fonds appuyant les innovations et l'extension notamment dans les zones rurales.

L'objectif visé par le PALPS est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire national, grâce à des IMF viables s'intégrant dans le système financier national. L'accès accru et pérenne aux services financiers contribuera à la réduction de la pauvreté et à la promotion de l'emploi. Il permettra aux ménages et aux entrepreneurs d'améliorer leurs revenus et leurs conditions d'existence.

Les objectifs spécifiques visés par le programme dans son intervention sont relatifs :

- au renforcement du cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance ;
- à l'amélioration, le développement et la pérennisation des services offerts aux micros entrepreneurs par des SFD professionnels aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural;
- au renforcement de l'articulation entre banques et SFD en vue de l'intégration des marchés pour une finance inclusive;
- à la cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS.

Les deux projets PADEL et PALPS s'intègrent donc dans le cadre de l'intervention du Système des Nations Unies et s'inscrivent dans l'axe stratégique de coopération du Plan cadre pour l'assistance au développement (UNDAF) au Sénégal intitulé « Gouvernance et promotion du partenariat pour le développement ». Sur la base du constat d'une insuffisance de coordination opérationnelle de l'intervention des deux programmes (PADEL/PNDL) et PALPS, dans le but d'avoir un impact plus

grand sur le développement économique local et face à l'importance d'un bon fonctionnement de marchés financiers locaux pour une bonne croissance locale, les deux projets ont conclu une convention.

Celle-ci délimite les rôles et responsabilités. Ainsi, le PADEL/PNDL contribuera à structurer la demande, à la rendre plus attractive et à créer un environnement favorable ; le PALPS appuyant sur la base de ce cadre l'extension de l'offre des SFD, le développement d'une large gamme de produits adaptés comprenant notamment l'épargne, le transfert (Louga étant une zone de forte émigration), le crédit. Le partenariat entre ces deux projets et les SFD intervenant dans la région de Louga repose donc sur une approche intégrée visant un meilleur impact économique au niveau local pour la promotion des économies locales. Le partenariat établi entre le PADEL, le PALPS et le SFD vise à (i) consolider les SFD pour améliorer leurs capacités de réponses à la demande de produits et services exprimée par les entrepreneurs locaux ; (ii) promouvoir l'entrepreneuriat économique local en combinant la facilitation de l'accès au financement à un programme d'amélioration de la demande. L'objectif recherché est ainsi de rompre avec une logique exclusive de financement et d'intégrer une préoccupation forte de capacitation des entrepreneurs locaux dans le but de garantir la croissance et la pérennité de leur entreprise. Le partenariat met donc en œuvre une synergie d'intervention autour du développement économique local basée sur l'appui combiné entre la demande et l'offre de services financiers adaptés avec certes une bonne articulation mais aussi une spécialisation de chacune des parties impliquées. Afin de réaliser son rôle, le PALPS (i) appuie le PADEL dans son action d'amélioration de la demande au niveau de la région de Louga ; (ii) le recrutement de prestataires pour la réalisation des activités de soutien à la demande ; (iii) dans le paiement des prestataires intervenant dans les actions prévues dans la présente convention après contractualisation avec le PADEL et respect des conditions contenues dans le contrat en termes de prestations et de livrables (iv) les SFD dans des domaines jugés prioritaires, en relation directe avec l'objet de la convention, et faisant partie des axes d'intervention du PALPS : (i) Renforcement des capacités techniques du SFD partenaire ; Appui à la mobilisation de ressources ; Appui au renforcement de partenariat bancaire avec le SFD partenaire ; Appui à l'extension du dispositif d'offre et particulièrement en milieu rural ; Appui à l'assistance technique externe du SFD partenaire ; Appui au renforcement de SIG et de système de contrôle interne ; Appui à la promotion des entrepreneurs membres/clients du SFD ; Procéder au suivi évaluation des performances en relation avec le PADEL et le SFD.

3. Contribution au développement économique local

En guise d'exemple, le FDEL a permis le financement d'équipement de soutien au développement de la production halieutique à LOUMPOUL Sur Mer pour une rentabilisation du Quai de pêche dont la gestion est rétrocédée par l'État à la Communauté rurale de Kab Gaye. L'investissement permet ainsi à la Collectivité locale d'accroître ses revenus tirés de la fiscalité locale et de créer des emplois à travers les entreprises de pêche profitant des équipements. Cette opportunité d'affaire a également favorisé l'ouverture de caisses délocalisées par les SFD implantés à près de 35 Km au chef lieu du département (Kébémér). Ainsi, à partir d'un investissement structurant public impliquant les collectivités locales, le développement des activités privées s'est accru créant ainsi une demande appropriée et attractive permettant d'envisager la viabilité des SFD. Cette installation de points de services financiers contribue à renforcer le tissu économique local par la variété des services offerts. Ainsi, les services de caisse assurent une bonne circulation monétaire et le développement de la mobilisation de l'épargne locale. Les transferts des émigrants sont mieux assurés ; de plus, la capacité de développer l'épargne contribue à une meilleure utilisation des transferts pour

l'investissement au détriment de leur utilisation pour des événements sociaux ; enfin, la possibilité d'octroi de crédits entraîne une capacité d'accès au capital des acteurs de la filière plus grande et moins onéreuse par rapport aux usuriers, contribuant ainsi à un début d'accumulation du capital ; la création d'emplois directs et indirects développe une demande requérant une présence plus grande du secteur privé. Ces activités économiques développent la base fiscale et ainsi la capacité financière des collectivités locales. Il faut aussi noter que les pêcheurs s'organisent en Groupements d'intérêt économique (GIE) qui ont notamment développé des outils financiers (caisses d'épargne et de crédit) de la FENAGIE-Pêche.

4. Leçons apprises et recommandations.

L'expérience du PADEL/PNDL nous paraît appropriée pour tirer certaines leçons. Mais mentionnons d'abord certains défis qui existent si nous voulons réellement transformer le potentiel des territoires en croissance équilibrée, équitable et partagée en vue d'atteindre les OMD et au développement afin d'assurer leur contribution au développement national :

- L'économie a toujours été perçue dans des termes macro (grands équilibres budgétaires) et d'une économie formelle, sans ancrage dans les réalités et dynamiques locales et dans un cadre international plutôt que national ;
- Les collectivités locales se sont développées dans le sillage des processus de démocratisation et sont perçues comme des acteurs politiques plus que des acteurs de développement économique local. Dans la plupart des pays, le dialogue n'existe tout simplement pas entre acteurs économiques locaux, collectivités et état.
- La faiblesse des collectivités territoriales et de leurs représentants en matière de gouvernance, de stratégie de développement territorialisé et de vision articulée avec le niveau national ou les autres niveaux décentralisés et d'influence sur les politiques de développement souvent nationales ;
- Les difficultés de développement de la base de capital local et son accumulation à cause de la faiblesse du tissu économique, du fait aussi que le secteur privé est souvent d'une autre extraction que la localité et expatrie ses profits voire importe ses travailleurs ; il en résulte ainsi une certaine « économie de la dépendance » externalisée ;
- La faiblesse des marchés financiers locaux et l'inadaptation de leurs produits, même si certains SFD ont développé des points de services ;
- La forte dépendance de bailleurs de fonds externes, notamment l'UNCDF, concernant la capacité des collectivités locales ;
- La dualité des économies avec une prédominance de l'informel entraînant une réduction de l'assiette fiscale ;
- Le nécessaire renforcement des filières telles que celles de la pêche et l'agriculture pour la zone considérée ;
- L'intégration de l'économie locale, et l'insuffisante implication des jeunes et des femmes afin de faire de celle-ci une économie inclusive.

Cependant, des opportunités existent avec notamment (i) la coopération décentralisée ; (ii) le développement du partenariat public-privé comme en Guinée avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, les Entreprises minières alimentent les Fonds de développement locaux et (iii) le développement de stratégies et de plans d'action de finance inclusive pour le développement. Dans un tel contexte, le rôle des Collectivités locales serait de débloquer les situations locales et d'ouvrir

les opportunités des acteurs dans le domaine de l'accès aux intrants et aux marchés locaux, nationaux, internationaux. Le DEL doit aussi être contextualisé (Sahel, Côtes, Transfrontières...).

Concernant le PADEL/PNDL,

- i) Se fondant sur l'utilisation rationnelle des capacités et des ressources locales, les Partenaires techniques et financiers doivent se limiter à accompagner les acteurs à définir les priorités communes pour le développement de leur région, en tenant compte des contextes sociaux et environnementaux.
- ii) Le renforcement du tissu économique local offre aux collectivités locales la possibilité d'élargissement de leur assiette fiscale gage d'une autonomie financière durable d'une véritable décentralisation.
- iii) Les micro et petites entreprises notamment informelles jouent un rôle clef dans le développement économique local. Les initiatives de promotion des petites entreprises suivent toutefois le plus souvent une approche sectorielle 'verticale', plutôt que 'spatiale'. Travailler dans une perspective de développement économique local nécessite une plus grande intégration entre services financiers et services non financiers, incluant l'éducation financière et le BDS.
- iv) La décentralisation et la démocratisation sont des conditions essentielles du développement économique local. Les acteurs locaux voient leur capacité de s'impliquer dans les processus décisionnels renforcée et se voient responsabilisés au sein des institutions locales. De tels processus contribuent à l'amélioration des conditions d'un dialogue politique local. Les petits entrepreneurs s'organisent alors en groupes de pression afin de défendre leurs intérêts et contribuer à la réalisation des objectifs communs de développement de la collectivité locale.
- v) Les acteurs publics et privés doivent partager une vision commune quant au développement économique local. Cela nécessite l'établissement de nouvelles formes de collaboration, de mécanismes de dialogue ou de répartition des rôles. A travers de tels mécanismes, toutes les familles d'acteurs notamment les petits entrepreneurs doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs préoccupations afin de développer d'abord des relations de collaboration entre ceux d'une même chaîne de production avec les institutions locales. Les entreprises et les Collectivités locales partagent des ressources humaines, techniques et des services dans un cadre de partenariat fondé sur l'appartenance à un même terroir, avec la conscience que le développement résulte de l'effort commun en vue de la compétition territoriale plutôt que de la compétition traditionnelle entre les entreprises. La coopération entre entreprises et Collectivités locales permet d'identifier et de poursuivre des objectifs communs de développement pour lesquels chacune agit de manière à la fois parallèle et convergente.
- vi) Les SFD professionnels sont des acteurs clés du développement économique local et constituent des partenaires importants pour les collectivités locales dans la promotion d'un partenariat public-privé et la création d'opportunités d'affaires au niveau local.
- vii) La valorisation du potentiel endogène est un préalable au développement d'un territoire Le problème consiste à identifier de telles ressources, à choisir la politique apte à les
- viii) Valoriser et les outils aptes à les développer.

5. Conclusion

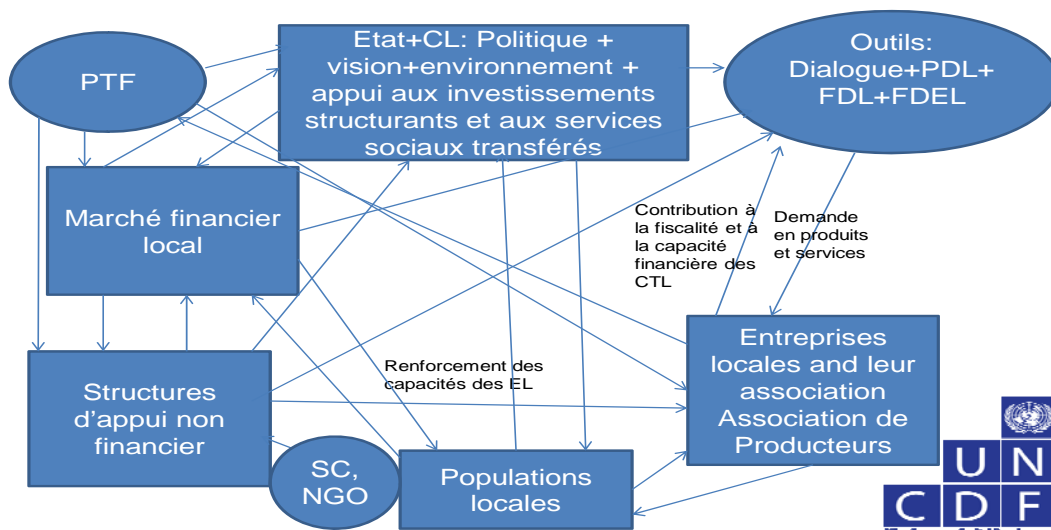
En proposant des outils pour comprendre et débattre des enjeux et de leurs porteurs d'une part, d'une vision prospective et dynamique de l'économie locale et de la société d'autre part, la MDL offre les moyens d'identifier les actions leviers, et ce que les acteurs locaux, dans leur volonté de coproduction, peuvent mobiliser eux-mêmes pour rendre leur collectivité plus vivable, plus compétitive et plus attractive.

La Maison du développement local se veut ainsi un espace de coordination et de concertation entre les Collectivités locales, le secteur privé incluant les acteurs de la finance inclusive et la société civile du territoire, en améliorant la gouvernance territoriale et régionale.

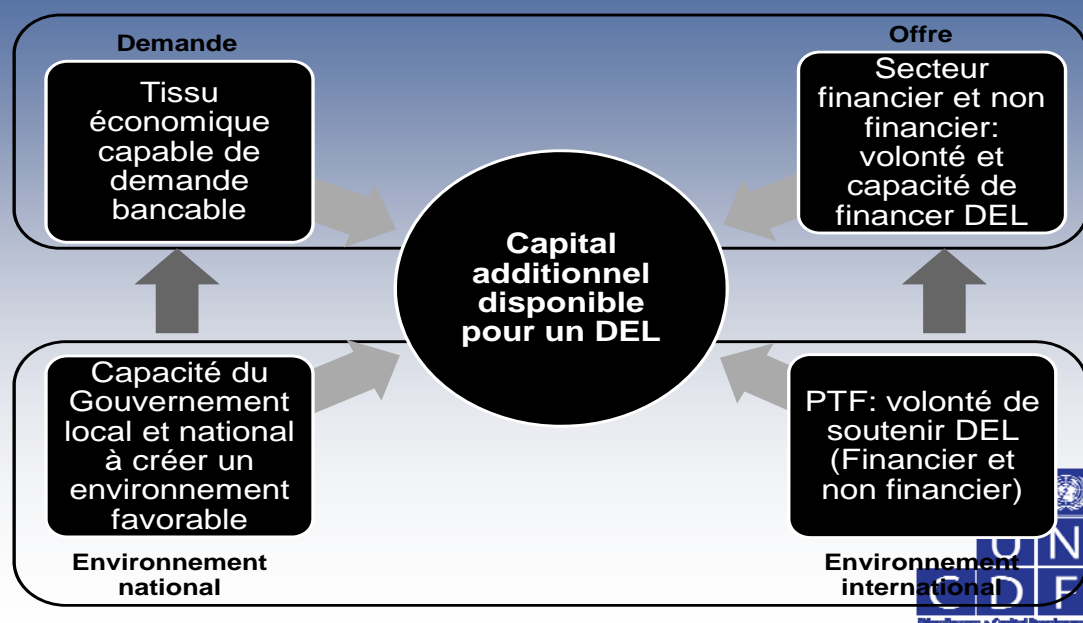
Enfin, dans le but de mieux articuler les réseaux territoriaux et thématiques avec les différents partenaires internationaux impliqués dans le processus de développement, la MDL se veut également le siège et la porte d'entrée des partenaires techniques et financiers au niveau des Collectivités locales, afin de contribuer à la mise en cohérence des interventions sur le territoire et lutter contre la dispersion des appuis et initiatives au niveau local. C'est pourquoi, le DEL nous semble-t-il requiert donc le fonctionnement harmonieux de plusieurs cercles vertueux :

- Cadre légal et réglementaire-demande structurée-infrastructure structurante-attraction du secteur privé-besoins financiers-développement de marchés financiers locaux-crédation d'emplois-réduction de l'exode rurale-augmentation de la capacité financière des collectivités avec effet positif sur la capacité de développer à nouveau les éléments structurants ;
- Développement des infrastructures-réduction des coûts de transaction-innovations-produits adaptés-développement d'une base économique-mobilisation de l'épargne-bonne circulation fiduciaire-mobilisation des transferts et transformation en investissements avec incidences sur le développement du secteur privé.

Schéma DEL (3/4)



DEL-FI: Approche et Stratégie (adapté de UNCDF et Global Clearinghouse for Development Finance) (4/4)



The views expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily represent those of the United Nations, including UNCDF, or their Member States. The designations employed and the presentation of material on eventual maps do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations or UNCDF concerning the legal status of any country, territory, city or area or its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

ETUDE DE CAS SUR L'ACCES AUX MARCHES POUR LES PETITS ET MOYENS PRODUCTEURS AGRICOLES : ENTREPRISES DE SERVICES ET ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS DANS LA PREFECTURE DE BLITTA – TOGO

Komi Abitor est agroéconomiste, 38 ans. Il a 11ans d'expériences dans le Développement au Togo et au Bénin dans la promotion de systèmes d'accès aux marchés pour les producteurs. Il est membre fondateur et Directeur Général de Entreprises, Territoires et Développement.

1. Contexte et problématique

Située dans la Région Centrale à 300 km environ de Lomé au Togo, la préfecture de Blitta compte une population de 112 600 habitants et une superficie représentant 5,6 % de la superficie nationale. L'agriculture constitue la principale activité économique de la préfecture et occupe plus de 80% de la population active. Pratiquée essentiellement par les petits et moyens producteurs et productrices, l'agriculture est de type familial dominée par les productions vivrières relativement importantes du fait notamment de la crise cotonnière enregistrée depuis plusieurs années.

Cette agriculture pratiquée par les petites et moyennes exploitations familiales en milieux ruraux est de plus en plus fragilisée par le manque d'accès à des marchés rémunérateurs, la libéralisation de certaines filières agricoles, les niveaux de productivité assez faibles, etc.. Il est de plus en plus difficile aux familles rurales de faire de l'agriculture un métier rentable et attractif pour les jeunes déscolarisés.

Ainsi, ces dernières années, on assiste à une chute relative de la production agricole du fait des difficultés de commercialisation des produits ce qui entraîne une dégradation des conditions de vie des populations rurales. L'exode rural s'accroît et les villages se vident d'année en année de leurs bras valides ; un exode rural qui s'explique par le manque d'intérêt pour les activités agricoles du fait de la faiblesse des revenus engendrés.

Dans le même temps, les villes croissent encore à des rythmes vertigineux de 4 à 6% par an en moyenne du fait de la croissance démographique naturelle. Ceci implique une augmentation et une concentration croissante de la demande alimentaire en milieu urbain notamment le riz blanc dont la demande annuelle s'élève à 100 000 tonnes. L'urbanisation s'accompagne de changements notables dans les modes de vie et de consommation des habitants. Les consommateurs ont une exigence accrue de qualité et d'hygiène.

Les solutions de financement pour la création de PME en Afrique de l'Ouest en général et au Togo en particulier, tout particulièrement dans le domaine agroalimentaire, sont quasiment inexistantes. Le secteur bancaire n'accorde des crédits qu'à des entreprises existantes, justifiant d'une activité commerciale importante et pouvant mettre en gage des biens immobiliers. Comment valoriser le

potentiel agricole pour donner accès durablement à des marchés rémunérateurs aux producteurs et offrir aux consommateurs des produits de bonne qualité et à prix compétitifs ?

2. Description de la pratique

L'expérience porte sur la promotion d'une ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs) riz dans la préfecture de Blitta dans la Région Centrale au Togo

2.1. Présentation de la démarche ESOP

Une ESOP (Entreprises de Services et Organisations de Producteurs) est un modèle d'entreprise rurale de transformation et commercialisation de produits agroalimentaire mis en place et diffusé notamment au Togo et au Bénin par ETD et CIDR en vue d'augmenter et sécuriser durablement le revenu des petits producteurs.

En mettant sur le marché des produits de bonne qualité (riz blanc parfumé naturel), substituables aux produits importés, une réponse aux exigences des consommateurs urbains.

Elle constitue un maillon clé du développement des filières agroalimentaires locales. En associant des producteurs organisés et des entreprises de transformation, elle donne aux petits producteurs un accès durable aux marchés urbains et une participation à la valeur ajoutée créée.

2.2. Présentation de l'ESOP Blitta

Implantée en 2005, l'ESOP Blitta est actuellement en phase d'autonomie et développement. Elle intervient sur la filière riz (achat de riz paddy, transformation, commercialisation de riz blanc sous forme de riz "longs grains" et de "riz couscous") et sur la filière soja (achat de soja et commercialisation sous forme brute). Elle est constituée en SARL (Société à Responsabilité Limitée) en 2009 avec comme principaux associés : les producteurs organisés (32,66%), le gérant et son personnel (23,33 %) et les organismes d'appui (44 %).

a. Les principes fondamentaux d'ESOP

L'ESOP Blitta, à l'instar de toutes les ESOP promues en Afrique de l'Ouest fonctionne sur la base de 4 principes fondamentaux :

- Le contrat : en début de campagne agricole l'entreprise signe des contrats de production avec les groupes de producteurs en vue de limiter les incertitudes. Ces contrats précisent entre autres : la quantité, les normes de qualité, les modalités et la période de paiement ; ils permettent de sécuriser les acteurs et de limiter les écarts par rapport aux règles convenues ;
- La confiance : en assurant des visites régulières auprès des producteurs et respectant les engagements contractuels pris, l'ESOP crée la confiance auprès des producteurs ; elle permet de réduire les coûts (contrôle, etc.) ;
- La communication : l'ESOP organise chaque année et auprès de chaque groupe de producteurs 5 visites technico-commerciales qui permettent non seulement d'apporter des conseils et de la formation techniques aux producteurs mais aussi de les accompagner dans leur mode

d'organisation¹. Ces visites permettent également d'informer les producteurs sur le fonctionnement global de l'ESOP et aux deux acteurs d'ajuster de façon concertée la stratégie de l'entreprise de services, la nature de ses services, le rôle des producteurs et de leurs organisations ;

- Le capital commun : au bout de 2 campagnes complètes, les producteurs et les salariés de l'ESOP sont invités à prendre part au capital de l'entreprise qui est généralement formalisée en SARL. La participation au capital des producteurs permet de renforcer leurs relations avec l'ESOP (participation aux décisions stratégiques de l'ESOP, droit à l'information, maintien de l'ESOP dans sa mission) et par ce faisant leur donne l'occasion de bénéficier de la plus value créée par la transformation et la commercialisation des produits agricoles.

b. Le financement de l'ESOP

- La taille moyenne d'une ESOP, son caractère novateur et son objectif d'utilité sociale constituent pour elle des facteurs de risque supplémentaires qui freinent aussi son accès aux financements classiques des banques commerciales ou des institutions de microfinance. Pour démarrer, l'ESOP a bénéficié d'un soutien spécifique du fonds d'investissement dénommé CRESA (Capital Risque pour l'Entrepreneuriat dans le Secteur Agricole) mis en place au Togo par le CIDR, APME2A, ICD et ETD.
- En effet, pour son démarrage, une ESOP trois types de besoins financiers : (i) le besoin en fonds de roulement pour constituer le stock de matière première de l'année 1, (ii) l'acquisition des équipements et (iii) le capital. Pour une ESOP riz comme c'est le cas de Blitta, ce besoin est de 25 millions de FCFA, soit 38 000 euros environ.
- Le CRESA a apporté ce financement sous formes de compte courant d'associés et de participation au capital.
- L'accès à ce financement a permis d'acquérir les équipements de démarrage, acheter le stock de l'année 1 et d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.
- A partir 2008 l'ESOP a commencé à solliciter les institutions de microfinance (FUCEC) pour financer l'augmentation de son besoin en fonds de roulement pour achat de riz paddy auprès des producteurs. Ce besoin qui varie chaque année entre 15 à 30 millions de FCFA est régulièrement couvert par le crédit court terme (6 à 10 mois) accordé par la FUCEC.

2.3. Résultats et impacts

a. Principaux résultats de l'ESOP Blitta entre 2007 et 2010

Indicateurs clés	2007	2008	2009	2010
Nombre de producteurs touchés	318	473	482	534
Organisation de producteurs	25	40	48	50
Quantité de riz paddy acheté (en tonne)	111	192	217	289
Revenu brut versé aux producteurs (millions de FCFA)	14,1	25,6	32,6	43,4
Chiffre d'affaires de l'ESOP (millions de FCFA)	23,6	30,0	41,6	62,7

¹ Les producteurs en relation avec l'ESOP sont organisés suivant un mode d'organisation à vocation économique appelé « tontine commerciale ». Chaque tontine commerciale comporte

Nombre de salariés permanents	3	5	5	6
Masse salariale (en millions de FCFA)	2,3	4,1	6,8	7,1
Nombre d'équivalents emplois créés	47	85	91	147

Le nombre de producteurs touchés directement a augmenté de 67,9 % entre 2007 et 2010 et les quantités de produits traités de 160 %. Le revenu tiré par les producteurs dans leur relation avec l'ESOP a triplé en 4 ans entre 2007 et 2010, soit une augmentation annuelle comprise entre 7 et 11,5 millions de FCFA (10 671 à 17 532 euros). Le financement de démarrage apporté par le CRESA à l'ESOP Blitta a permis mobiliser par la suite depuis 2008 et de façon régulière un financement des IMF pour un montant cumulé de plus 50 millions de FCFA.

b. Les effets et impacts produits sur les producteurs

- L'amélioration du revenu des producteurs s'observe à travers : l'achat à un prix supérieur à celui du marché traditionnel, En garantissant un prix supérieur à celui du marché et au coût de production, l'ESOP permet aux producteurs de riz paddy d'augmenter leur revenu ; Le paiement des producteurs en décembre leur permet de disposer de cash et de faire face aux besoins importants : fêtes de fin d'année, scolarisation des enfants, paiement de la main-d'œuvre pour récolte, etc., l'ESOP évite aux producteurs de devoir déstocker et crée un effet boule de neige.
- Une étude d'impact réalisée en 2009 a montré que les revenus tirés de la vente du riz paddy à l'ESOP a contribué à faciliter la scolarisation des enfants dans les ménages de producteurs, prendre plus facilement en charge les soins de santé de la famille, investir dans le renouvellement de l'habitat, dans du foncier, renouveler le matériel de production.
- En 2010, les producteurs qui ont pris part au capital ont perçu des dividendes pour un montant de 505 000 FCFA, soit plus de 100 % de leur apport au capital ce qui leur a permis d'apporter la caution financière demandée par l'IMF (10 % du crédit sollicité) pour accéder au crédit de campagne.

3. Contribution au développement économique local

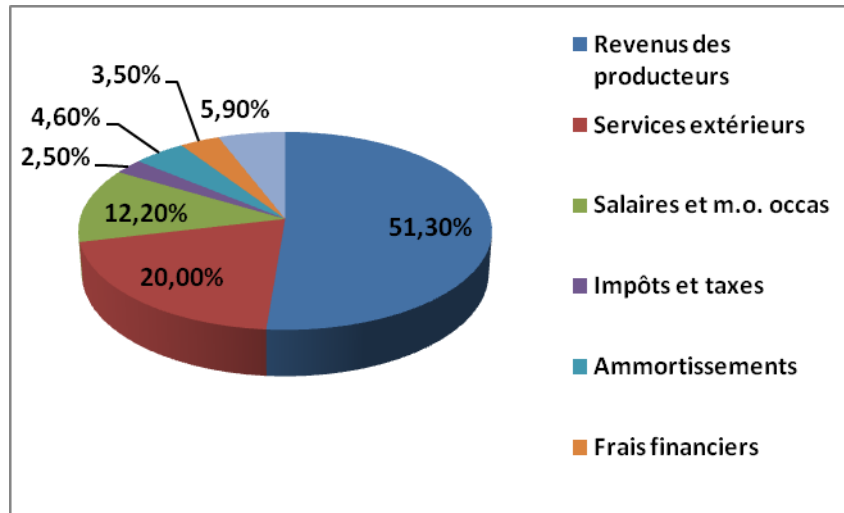
Malgré sa taille relativement petite, l'ESOP Blitta contribue pour beaucoup au développement économique local dans la préfecture de Blitta. Ses contributions peuvent s'analyser comme suit.

3.1. Création d'emploi et lutte contre l'exode rural

L'ESOP crée de l'emploi pour les jeunes et participe ainsi à la résorption du chômage dans la préfecture. En effet, le personnel de l'ESOP est composé à fin 2010 de 6 salariés permanents qui sont tous déclarés à la CNSS et disposant de contrats de travail en bonne et due forme. En outre, pour faire le tri et aider à la transformation et au conditionnement du riz, l'ESOP utilise une main-d'œuvre occasionnelle faite essentiellement de femmes. Au total, 20 femmes environ sont employées régulièrement pendant 6 mois de l'année. Au niveau des producteurs, la chute des revenus agricoles amènent de plus en plus de jeunes à quitter les milieux ruraux pour les villes. L'intervention de l'ESOP permet non seulement de professionnaliser l'agriculture mais aussi de maintenir les jeunes en milieu rural en leur donnant accès à des revenus qui s'améliorent d'année en année.

3.2. Création et distribution de richesse

A partie de la vente de riz blanc parfumé, l'ESOP réalise un chiffre qui augmente d'une année à autre et qui est répartie entre les différents acteurs privés et publics comme le montre le graphe ci-après.



Il apparaît que les producteurs tirent la part importante du chiffre d'affaires réalisé : soit 51,3 % en ne tenant pas compte des dividendes qui leur sont versés. A travers les taxes et impôts versés, l'ESOP contribue à la fiscalité nationale et locale. Elle participe ainsi au financement du conseil de préfecture à qui l'Etat retracède une partie des impôts collectés. L'ESOP contribue également au fonctionnement des acteurs économiques tels que les IMF, les transporteurs, les fournisseurs d'énergie (société d'Etat) en sollicitant leurs services et en payant au juste prix.

3.3. Valorisation du territoire

A Blitta, l'ESOP constitue la seule entreprise de transformation de produits agricoles. Elle met sur le marché du riz reconnu et vendu sur l'ensemble du territoire. Elle valorise l'image de la préfecture car l'origine du produit est inscrite sur l'emballage. Son action permet en outre de valoriser les bas-fonds dont dispose la préfecture. Aussi, à travers les premiers résultats obtenus, le Conseil de préfecture de Blitta a-t-il bénéficié d'un appui du Conseil Général des Yvelines (France) pour mettre en œuvre un programme d'appui au développement de filières agricoles (riz et maïs) dans le cadre d'un programme de coopération décentralisée entre les deux collectivités.

3.4. Un début de partenariat de type public - privé

L'implantation de l'ESOP à Blitta participe de la promotion du partenariat avec les services techniques déconcentrés de l'Etat et le Conseil de préfecture. En effet, l'Institut de Conseil et d'Appui Technique, organisme spécialisé dans la vulgarisation agricole, collabore avec l'ESOP Blitta dans la constitution du réseau de producteurs fournisseurs de matière première. En outre, les premiers succès enregistrés par le modèle ESOP a amené l'Etat à l'adopter dans ses différents programmes d'appui à l'agriculture notamment dans le souci de promotion de chaînes de valeurs. Ce partenariat étant à ses débuts méritera d'être testé, évalué en vue d'en tirer des leçons dans le futur.

3.5. Contribution à la professionnalisation agricole et à la souveraineté alimentaire

L'ESOP Blitta a internalisé la fonction d'appui conseil et formation technique aux producteurs. Elle emploie un technicien agricole qui se charge d'apporter chaque année et régulièrement des appuis aux itinéraires de production et en organisation aux producteurs. Par cette fonction, l'ESOP Blitta pérennise une fonction de vulgarisation qui normalement est du ressort de l'Etat. Ainsi, elle permet aux producteurs d'utiliser régulièrement des semences améliorées et d'adopter des techniques de gestion intégrée de la fertilité des sols qui en garantissent un maintien durable. Ceci permet aux producteurs de dégager des surplus de production de riz paddy qui augmentent d'une année à une autre pour offrir aux consommateurs urbains du riz blanc en qualité et quantité suffisante.

4. Leçons apprises

4.1. Le secteur agroalimentaire constitue un gisement important d'emplois et de revenus au Togo et en Afrique

Avec une croissance urbaine importante de nos pays africains, le pouvoir d'achat agroalimentaire urbain représente le premier et principal moyen de financement et de professionnalisation de l'agriculture locale. Il existe un potentiel important en agriculture qui valorisé à travers de petites unités de transformation et de commercialisation des produits permet de créer de l'emploi et de la richesse en milieu rural. Les exigences des consommateurs urbains quant à la qualité des produits qui leur sont offerts est un gage de professionnalisme de compétitivité des entreprises agroalimentaires locales. Les marchés urbains locaux distants des zones de production constituent une opportunité à saisir pour les entreprises agroalimentaires locales de type ESOP.

4.2. L'ESOP constitue un modèle performant de promotion d'une agriculture génératrice de revenus et créatrices d'emplois

L'ESOP promue Blitta au Togo sécurise l'amont et l'aval de la production agricole.

Elle a permis de toucher de petites et moyennes exploitations familiales agricoles et a des impacts significatifs qui peuvent être durables. A travers les filières développées, elle fait la promotion d'une agriculture durable, contribue à la sécurité alimentaire, lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales.

Les producteurs touchés par l'ESOP ont un débouché sûr pour leurs productions agricoles ; bénéficient de nouveaux revenus compris entre 30 000 fcfa (pour les débutants) et 260 000 fcfa (après 3 ans de collaboration) par an ; disposent du cash surtout en décembre ce qui facilite le financement de certains événements importants du ménage (fêtes de fin d'année, scolarité des enfants, funérailles, campagne agricole, etc.) ; peuvent investir dans l'amélioration de leurs techniques de production ; deviennent performants dans les techniques de production et de commercialisation de leurs produits, et dans leurs organisations.

L'ESOP permet de proposer aux consommateurs urbains un riz blanc d'origine locale de bonne qualité et accessible au togolais moyen. Elle approvisionne les villes en produits locaux compétitifs par rapport aux produits importés. Les consommateurs urbains apprécient les produits offerts par les ESOP et peuvent être fidélisés si leurs exigences en régularité, prix et qualité sont toujours prises en compte.

Même avec une portée limitée, l'ESOP Blitta participe activement à la création de richesse et procure de l'emploi aux jeunes, aux femmes. Elle permet de valoriser les produits locaux tels que le riz sur le marché de proximité et les marchés de la capitale et des villes secondaires. La valorisation du riz permet de créer de la richesse et de renforcer l'économie locale par le versement des salaires, le paiement de services extérieurs, le partenariat d'affaires avec les autres acteurs économiques tels que les IMF et les transporteurs

Les ESOP sont gérées suivant une logique d'entreprise. Cette logique leur permet d'atteindre la viabilité économique en 3 à 4 ans à conditions qu'elles assurent la transformation des produits agricoles.

La démarche ESOP construit progressivement un cadre de coopération et d'innovation entre des producteurs organisés, une entreprise de services et des acteurs clés du marché. Les modes d'organisation et de gouvernance choisis consolident cette coopération dans la durée et permettent de pérenniser les services proposés aux producteurs dans leurs activités de production et de commercialisation de produits agricoles.

4.3. La promotion d'ESOP et de PME agroalimentaires nécessite un financement adapté

L'ESOP a pu se mettre en place grâce à l'appui financier apporté au démarrage par le CRESA dont le rôle est déterminant et complète tous les outils de financement des PME qui existent dans l'environnement (fonds de garantie, banque d'investissement, IMF, etc.). L'apport de démarrage permet la mobilisation des fonds d'institutions financement classique. La mise en place d'un fonds de capital risque pour soutenir les ESOP est une idée nouvelle pour faciliter le lancement de micro et petites entreprises qui n'ont pas d'accès aux services des systèmes financiers classiques. Le CRESA les rend désirables aux IMF pour leur financement.

VALUE CHAIN FINANCING : THE EXPERIENCE OF CIDR IN EAST AFRICA AND GHANA

Mark Owusu Ansah is Fund Manager, Outgrowth and Value Chain Funds (OVCF) in Ghana. Previously he was CIDR technical advisor, value chains financing, in East Africa.

1. Background, Profile of Agricultural Value Chains and Contract Farming:

1.1. Background

Poorly functioning agricultural produce markets and weak value chains (VCs) are part of the major causes of rural poverty in many developing economies. Though efficient markets through consumer demand should pull production along, the emphasis of many developing countries is on production more than the markets. The end result is that majority of financial institutions are less interested in agricultural finance because farmers are unable to sell produce and generate the necessary cash flows to service debts contracted. Agricultural finance in most situations has therefore been described as very risky with high default rates/non-performing loans (NPL), characterised by very high transactions costs and ultimately not profitable for sustainable financial intermediation. Yet, there is another school of thought that holds the view that agricultural finance if properly organized on the basis of profitable VCs could mitigate the adverse aspects mentioned above. Such VCs could become 'cash cows' for financial institutions that follow VCF best practices. The CIDR and its partner MFIs in East Africa (Kenya, Tanzania and Ethiopia) as firm adherents of the latter school have amply demonstrated over the past 7 years that VCF is a money making instrument worth replicating.

In Tanzania, where the piloting of VCF began with paprika, PRIDE Rural Finance Window (RFW) is currently implementing VCF for dairy, sesame, rice, onions, among others. In Kenya, CIDR and its partner Wakenya Pamoja SACCO (WPS) in Kisii have been implementing VCF products for dairy standalone and dairy + banana since 2010. On the other hand, VCF for malt-barley is being implemented since May 2011 by 3 MFIs in Ethiopia. Before then, one MFI had implemented VCF for black cumin (a spice). The overarching objective of the pilots stated above has been to provide alternative lending instruments to help CIDR partner MFIs to serve more entrepreneurial rural clientele involved in profitable value chains, in linkage with agro processing /export firms or other mechanisms for more effective access to markets.

1.2. Profile of agricultural value chains

An agricultural value chain encompasses the full range of activities and services required to bring a product or service from its conception to its end use. It involves the sequence of productive (i.e., value added) activities leading from farm producers to final consumers. Hence, the expression "from farm to fork" used for agricultural value chains. The typical chain involves input suppliers, small and large-scale farmers, traders, processors, transporters, and, perhaps, exporters. Value chains often contain several channels, one for on-farm production/consumption and/or direct sales to final

consumers, and sometimes several others for products that flow to multiple processed uses. The latter tend to be more profitable and are the focus of many efforts to help producers, especially small farmers, to modernize and upgrade to more lucrative channels.

Modernization and upgrading of VCs often requires long-term capital investment in transportation, processing, cold storage and handling facilities, thereby expanding the demand for formal term-finance. This investment often induces greater demand for working capital so producers can take advantage of new opportunities. These financial demands provide opportunities for large financial institutions and small financial institutions to serve different segments of the chain. For example, large commercial and development banks have the potential to develop the resources, expertise, and risk bearing capacity to make large, medium-long term loans for large processing and storage facilities, while MFIs including SACCOs, rural banks and S&L can focus more on small, short-term working capital loans to local small farmers, traders and processors.

Specialized government agencies (e.g. Ministry of Food and Agriculture, Agricultural Research Institutions and non-governmental agencies (e.g. Technoserve, GIZ, ACIDI-VOCA, IFDC, etc), trade associations and cooperatives contribute to chain development by working with value chain actors to identify new production and marketing opportunities that will increase incomes and debt repayment capacity. By working in conjunction with these organizations, financial institutions can better assess the financial requirements and risks involved in lending to various actors in agricultural value chains. Linkages among institutions can also reduce lending risks such as when agricultural processors deduct loan instalments from the value of the crops that farmer borrowers deliver to them. Through coordination, large and small financial institutions can assure that all segments of the chain are properly funded so each can fulfil its role in successful functioning of the chain.

However, there are some caveats on VCF worth noting. These include: i) financial institutions must monitor their portfolio risks and reduce the systemic risks associated with each chain, and ii) an over-concentration of loans made to a particular chain, regardless of how prudent the lending policy is for each individual loan, can be risky. For this reason, lenders often establish ceilings for the share of loan portfolio that can be lent to each chain or single borrower. Other techniques for mitigating risks include the wider acceptance of different types of collateral, i.e. collateral substitutes (such as inventories, accounts receivable, and warehouse receipts), risk transfer techniques (such as weather-indexed insurance and guarantees). With increasing commercialization, contract farming can also be applied in many sub-sectors. “Contract farming” refers to a particular form of supply chain governance adopted by firms to secure access to agricultural products, raw materials and supplies meeting desired quality, quantity, and location and timing specifications.

1.3. Key principles underlying in VCF include

- The existence of profitable and sustainable market is key for successful VCF- Emphasis is therefore placed on markets to drive production.
- Every actor along the chain should realize profit from investments undertaken. Every actor whose investment is not profitable becomes the weakest link in the chain and may lead to a break in the chain.

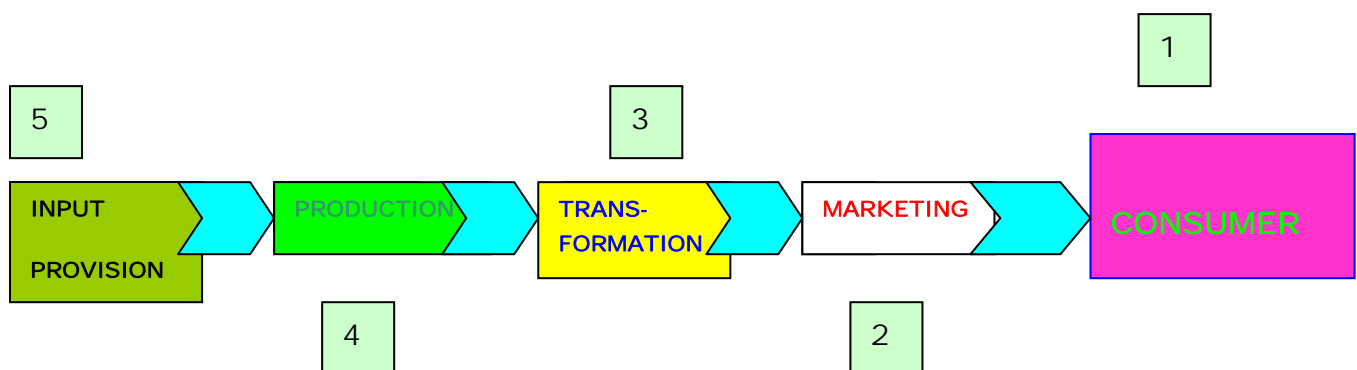
- Size of the value chain with more or less formal relations between actors, export or domestic markets oriented. It is generally assumed that the longer the chain, the better for value addition, and consequently higher jobs creation.
- Regarding the linkage between smallholder producers and other actors of the chains, the more formal and supposedly accomplished case is when a company is developing an out-grower scheme through contract farming, providing technical support to farmers and securing a profitable and sustainable market. This situation is, however, rarely found in developing economies context, where most of the relations are informal and short term based.

1.4. Analytical tools mainly used in VCF

Two main analytical frameworks are applied in the VCF methodology:

- A Flowchart Analysis,
- Triangular Tool Analysis. These as depicted below in Figures 1 and 2 respectively will be used to highlight the above principles:

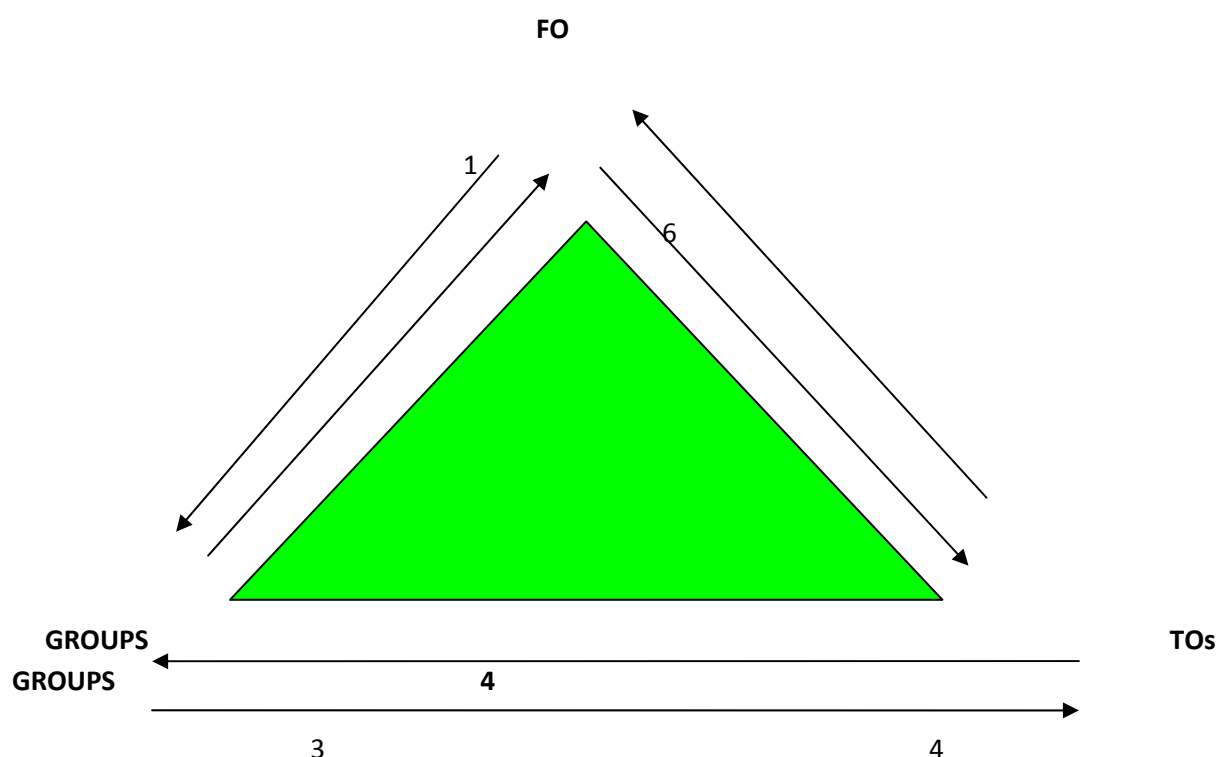
FIGURE 1: GENERIC FLOW CHART OF VALUE CHAIN



Uses of Generic Flow Chart:

- Emphasizing markets as critical to successful VCF
- Segmentation of the VCs into different stakeholders involved along the chains, e.g. a) input suppliers, b) farmers/producer groups, c) processors/exporters/bulk buyers, d) marketers/wholesalers/retailers/traders; and finally e) consumers/end-users of the products;
- Designing financial (loans, savings, insurance) products for various actors along the chains; and
- Calculation of value addition from one actor to another along the chain

FIGURE 2: TRIPARTITE ARRANGEMENTS



LEGEND

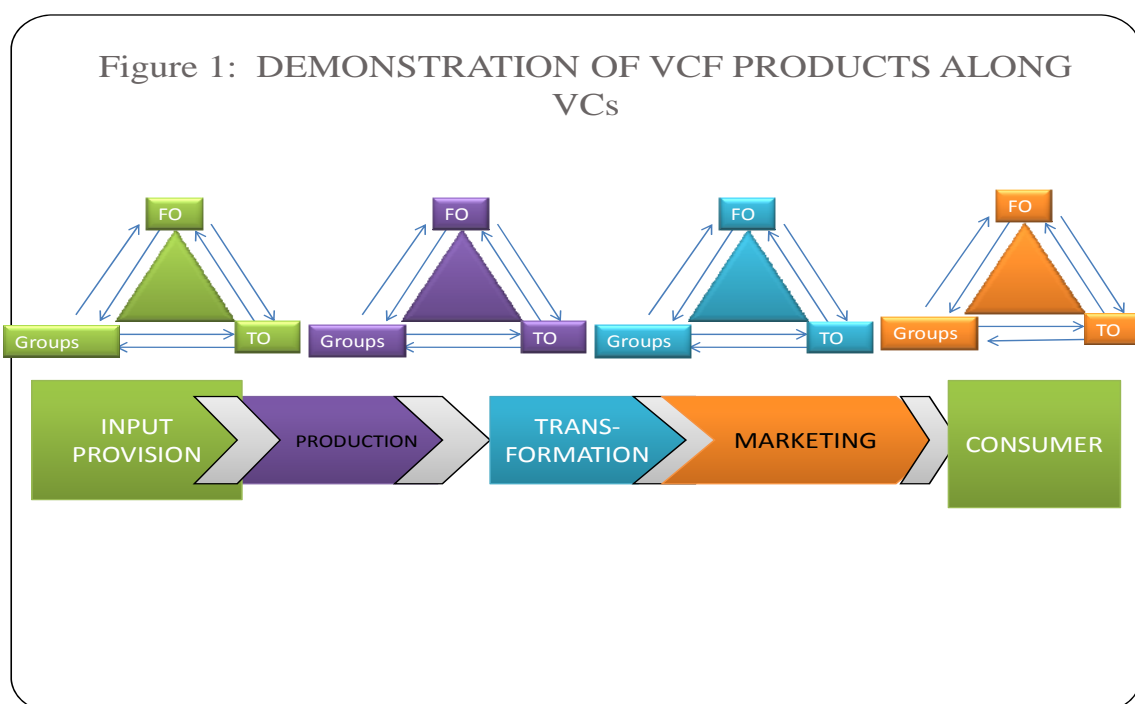
1. =FO provides financial services to farmers, through farmers groups if possible or individually;
2. =Farmer groups make deposits and repayment of loans to FO;
3. =TMSP/TO provides technical (modern inputs, technical/extension advices and marketing services (guaranteed to purchase produce that meet predetermined standards at agreed prices) to farmers;
4. =Farmer groups sell produce to TO and through TO to end buyers;
5. =FO provides loans to TO for its own operations, or through TO to farmer groups;
6. =TO repays own loans and /or loans of farmers collected at source when paying farmers for produce bought.

Uses of Triangular Tool

- Elucidating the roles of various actors and the possible relationships that can be forged between parties;
- Securing markets through linkages in tripartite arrangements between FO as lender, TO (processor, exporter, broker, etc) and producer groups; and
- Facilitating contractual relationships, e.g. contract farming between TMSP and producer groups

By superimposing tripartite agreements on the generic value chain, various financial products can be derived and designed to meet the financial needs of various actors on various agricultural value chains as depicted below in Figure 3. For instance, FOs can develop loan products involving themselves with: i) farmers and input dealers, ii) farmers and off takers (processors) –the typical VCF

in vogue, iii) TOs and marketers acting as off takers, and iv) marketers and final end-users/consumers who act as off takers.



2. Status of VCF in Kenya, Tanzania, Ethiopia as at end March 2011.

2.1. Kenya

As at end of March 2011, a total of Ksh 13,262,500 (equivalent of about €116,338) had been provided to 432 dairy clients in 55 groups. Arrears for March'11 amounted to Ksh 55,779, out of expected repayment of Ksh 726,756. Thus, the PAR @ 30 was about 7.21% for dairy loans.

In respect of Dairy + Banana, 5 groups involving 85 clients had been granted a total loan of Ksh 377,500. Out of the total repayment due for 3 clients of Ksh 4,200, one client who was sick had been delinquent in the sum of Ksh 1616, culminating in a PAR of 38.5%. Client had since April ending repaid arrears.

In furtherance of the supply of tissue culture banana plantlets (tcs), a loan of Ksh 1.8 million was advanced to an SME as TO to be repaid in 5 equal instalments over 18 months. This loan was to be repaid mainly from two sources: i) sales of tcs to WPS clients, and ii) sales of agro-inputs (fertilizers, pesticides, etc) to banana clients. The 1st instalment of Ksh 424,800 that fell due at end July 2010 was repaid leaving an outstanding balance of Ksh 81,300. The main reason for the default on the part of the TO was the low demand for tcs exacerbated by drought conditions in Western Kenya. To mitigate total default the loan was rescheduled by WPS in March 2011 to be repaid within 28 months through monthly standing order repayments from the SME's inputs dealership business in addition to the 2 sources stated above.

Lessons Learned for Kenya

The following are major lessons learned in implementing the pilot VCF products for dairy standalone and dairy +banana:

- The financial operator (WPS) exercised its final say in the product design by insisting that the banana standalone was risky without the VC being secured through a tripartite agreement between clients, Technical Operator as off taker and WPS as lender (Financial Operator (FO)).
- Inadequate market analysis and aggressive banana tcs' promotion culminated in low up-take of tcs at the start of pilot;
- Technical partners/TA (e.g. CIDR) in VCF should not be part of the loan making decision process of their financial partners. This will avoid being blamed if loans granted become sticky based on their advice;
- Thorough due diligence on SMEs along VCs should not be compromised if the high risk nature of SME lending is to be mitigated. Other sources of income of SMEs should be factored into their repayment schedules similar to those of smallholder farmers so as to diversify the risk of default rather than tying their repayments to only the key activities being financed;
- The seasonality of planting tc. plantlets during the three planting windows based on the rainfall pattern ((i) March –June, ii) August-September, iii) November-December) should be the major factor in structuring the repayment of the SME supplying the tcs.
- The businesses of other marketing intermediaries such as brokers, vendors, small processors along the VCs should be studied and appropriate products designed to enhance value addition;
- Partnership with other Financial Institutions (FIs) in operational areas could be forged so as to share information on clients while providing transactional services in a win-win situation. This will minimize the creation of unhealthy competition between FIs.

2.2. Ethiopia

A total of Birr 128,000 (about \$10,323) was disbursed as production loans to 99 members of Tareta Rural Savings and Credit Facility (RSCF) for the production of Black Cumin (BC). This was implemented during 2009/10 by OCSSCO, Tareta RSCF and GUNA (as Marketing Service Provider (MSP)). This was a loosely/incomplete structured VCF as the MSP did not honour the payment of the producer price agreed in the signed tripartite agreement. While a price of Birr 2400/quintal had been agreed, the MSP was only prepared to pay Birr1300/quintal. Farmers were, however, able to sell to brokers who paid higher prices of Birr3200/quintal.

As of June, 2010, total loan + interest have been fully repaid. In view of the high repayment rate exhibited by BC clients OCSSCO did provide repeat loans to clients of Tareta RSCF in 2011 but not as VCF product because of the fact that there is no tripartite agreement to secure the product.

Lessons learned in Ethiopia: Key lessons learned include:

- Exporters have less capacity to forecast market trends. They merely speculate and therefore unable to honour prices agreed to in contracts signed with producers.
- Contracts signed are not legally enforced. Non-performing parties are not made to pay liquidated damages or relieves to parties fulfilling their part of the contracts.

- The adulteration of Black Cumin with black material is a major disincentive for buyers and farmers to enter into long-term contract farming arrangements. This has culminated in lack of trust between producers and buyers of BC.
- Exporters and bulk-buyers do not have the capacity to detect impurities at buying/collection points.
- BC experiences huge price swings between harvesting periods and 4-6 months after harvesting /lean periods. Farm gate prices may fluctuate between Birr1000-3200/quintal within the season
- Lack of capacity on the part of MFIs to design Warehouse Receipts Loans/Inventory Credit Schemes. This does not allow farmers to store produce in independent and professionally managed warehouses and wait to take advantage of higher lean season prices. BC can be stored for 2 years without losing its potency.
- Inadequate capacity on the part of chain actors to negotiate in good faith and to ensure win-win situation for all parties.

2.3. Tanzania

Key Characteristics of VCs being implemented in Tanzania include:

- rice is predominant, characterized by multi-producers and multi-buyers (millers) but no concrete linkage yet between groups and millers in any of the RFWs,
- sunflower-similar to rice,
- dairy-linkage with Tanga Dairy Cooperative Union (TDCU) /Tanga Fresh in Tanga. Dairy in Arusha-linkage highly possible with New Northern Creameries Limited (NNCL),
- sesame in Babati-linkage with Mohamed Enterprise, Olam and Suba Agro Processing Company in the horizon after Farm Africa had finished the construction of warehouse to aggregate produce from farmers ,
- sugarcane in Ifakara-linkage-highly likely,
- onions and sunflower in Singida-linkage with Volcano SACCO
- chick peas- linkage with Export Trading Company (ETC). ETC is prepared to arrange with RFW to collect repayment when produce bought from farmers is being paid for;
- Kyela-organic cocoa linkage with Bioland International (BI). BI was prepared to enter into tripartite agreement with RFW and about 120 groups (involving over 20,000 farmers) to deduct at source repayment due in a check off system.

In general, rice, sunflower and sesame which are common VCs being implemented by majority of the RFWs can be classified as loosely-structured/incomplete VCs since the groups are not linked to TMSPs/ off takers by contracts to secure the VCs. The repayment security of these VCs is therefore undermined with group joint liability as the only collateral substitute offered. Meanwhile, there are many millers for rice and sunflower, agent buyers of sesame and cotton in the operational areas of the groups who can be linked to the groups in a win-win situation. It does appear that CIDR and its partner MFI have not searched deeply to find some of the millers, bulk buyers who are willing to be linked to the groups so as to help in the collection of loans due at source when they buy the produce from farmer clients. In effect, the RFWs are exposed to inherent credit risks in implementing

incomplete VCs. This situation has to be mitigated through continuous search for other chain actors willing to be linked to farmer groups before any scaling up of lending can ensure sustainability.

3. Impact of VCF on “Local Economic Development” in territories, districts assemblies: wealth/ value creation, job creation, tax income for local governance- The case of OVCF, Ghana.

Under rubber, 743 farm families will be directly engaged in the establishment of 2200 ha of rubber plantations over 3 years. At the moment, the factory employs 60 permanent workers most of whom are women. About 200 casual labour will be engaged for maintenance of the farms at their matured stages. At present, the TO is the largest employer of labour in the district where it is located. It is projected that the TO would realize from exports total annual income of €469,022 in year 2012(Project Yr1) increasing to an annual income of €562,862 in year 2 and further increasing to €1.4 million in year 7. After year 7, it is envisaged that the increased supply of cup lumps from the out growers will greatly increase the TO’s processing capacity. It is also projected that the company will earn €2.60million in year 8 increasing to €9.75 million in year 10. The TO has started making profits since 2010 which will bring to Government 25% of the profits as corporate taxes from thereon.

3000 farm families will be involved in the rehabilitation of over 8000 hectares of citrus farms over 3 years. Employment will be generated for about 1000 workers at peak production and will therefore be number one employer in its operational district. On the average, annual exports will peak at about US\$90.0 million around year 5.

5. Conclusion

1. The main challenge facing VCF by MFIs in East Africa is the inability of partners forging symbiotic linkages between groups and TOs (off takers) with the objective of working with enforceable tripartite contracts that will secure the VCs. Until this is seriously addressed, the scaling up of funding loosely-structured VCs will have serious default risk implications for the MFIs.
2. The above conclusion has largely informed CIDR to start with well-structured VCs (e.g. rubber and citrus) before adopting the lessons learned to less structured VCs later.

PROMOTION, FINANCEMENT DES CHAINES DE VALEURS ET DEVELOPPEMENT D'UNE PETITE ET MOYENNE AGRICULTURE MARCHANDES - FEDERATION DES CAISSES POPULAIRES DU BURKINA

Saidou Ouédraogo est le Directeur Central du Réseau et du développement de Réseau des Caisses Populaires du Burkina. Il est agronome de formation et a un Master en Gestion.

PLAN

- 1- PRINCIPAUX DEFIS DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE
- 2- DEFINITION DES CONCEPTS
- 3- OPPORTUNITES DE L'AGRICULTURE MARCHANDE POUR LES PETITS EXPLOITANTS
- 4- LE RCPB DANS LA PROMOTION ET LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE
- 5- LE RCPB EN CHIFFRES

1. PRINCIPAUX DEFIS DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE

Augmenter la production pour satisfaire une demande sans cesse croissante;

Accroître les revenus générés dans le secteur pour contribuer de façon significative à la réduction de la pauvreté en milieu rural;

Développer des systèmes de production modernes (diffusion de l'innovation), respectueux de l'environnement;

Assurer une gestion durable des ressources naturelles;

Permettre aux petits producteurs d'intégrer les circuits économiques (marchés locaux, nationaux, régionaux, internationaux).

2. CHAINE DE VALEUR ET AGRICULTURE MARCHANDE

La chaîne de valeur est un partenariat étroit entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement du consommateur (approvisionnement, production, transformation, transport et commercialisation), dans le but de répondre à sa demande, de créer de la valeur et des profits pour chacun des acteurs de la chaîne.

A la différence de l'agriculture de subsistance, l'agriculture marchande place l'exploitant dans une

3. OPPORTUNITES POUR LES PETITS EXPLOITANTS

La dynamique de la chaîne de valeur implique une relation de partenariat avec obligation de résultats pour chaque acteur (quantité, qualité, délai...).

Pour les petits exploitants agricoles, ce système favorise:

- f. La formation et l'information des acteurs;
- g. L'introduction et la dissémination de l'innovation;
- h. La mise en place d'organisations de producteurs (OP) fortes et crédibles;
- i. L'implication des petits acteurs vulnérables dans les transactions commerciales

4. LE RCPB DANS LA PROMOTION ET LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE

Phase 1 : Financement sans expertise (avant 2004)

- Financement des équipements / production
- Expertise du crédit commercial

Phase 2 : Option d'intensification du Financement des filières

- Orientation du Plan d'affaires 2002- 2006
- Démarrage du financement des intrants coton/maïs au cours de la campagne 2003/2004
- Renforcement progressif de l'expertise en gestion du financement agricole:
- Création d'une unité de gestion du crédit intrants coton/maïs
- Expérimentation du PMCA en 2006 et 2007
- Atelier sur le positionnement du RCPB dans le financement agricole en 2008
- Formation des ressources en crédit agricole (zones à potentiel)
- Etude sur les normes de financement agricole
- Accompagnement de plusieurs projets de développement dans le financements des producteurs (PPIV, PDRD, PICOFA, PAFASP, PROFIL, PDRSO, PDA, PAPSA, MCA...)
- Mise en place d'un Centre Financier à vocation Agricole en 2009
- Effort d'harmonisation des interventions avec certains partenaires)
- Accroissement du volume de financement orienté vers le secteur:
 - ❖ 30% du portefeuille de crédit en 2010 (+ de 25 milliards de FCFA)
 - ❖ Taux de remboursement sup. à 95%

LE RCPB EN CHIFFRE AU 31/12/2010

INDICATEURS	HOMMES	FEMMES	GROUPES	TOTAL
Nombre de membres	513 980	201 462	97 768	813 210
Encours de l'épargne (FCFA)				75 303 929 642
Encours des crédits (FCFA)				63 965 935 569
Taux de recyclage de l'épargne en crédit				84,94 %
Montant octroyé au cours de l'année (FCFA)				65 148 492 016
Nombre de crédit octroyé				101 206
Actifs (FCFA)				103 332 524 498
Fonds propres (FCFA)				18 720 246 465

ETUDE DE CAS SUR LES INSTITUTIONS DE CREDIT SOLIDAIRE DES VILLES ECONDAIRES DE GAROUA ET DE MAROUA ET CREATION D'EMPLOIS – CAMEROUN

Simon Yon Tjega est le Directeur Général de Micro finance et Développement (MIFED Cameroun), Economiste diplômé de Université Lyon II France. C'est un praticien dans le financement des PME et de la microfinance depuis 26ans.

1. Contexte et problématique

1.1. Contexte

Garoua (360 000 habitants) et Maroua (225 000 habitants) sont deux villes secondaires du Cameroun situées dans les Régions du Nord et de l'Extrême Nord du pays respectivement à 1200 et 1000kms de Yaoundé, la capitale. Les activités commerciales, de services et les petits métiers sont très développées dans les deux villes. Elles se nourrissent de relations villes-campagnes très intenses faites de flux de biens et de personnes allant dans les deux sens. L'activité économique en milieu rural dans la périphérie des agglomérations est dominée par l'élevage et l'agriculture, essentiellement autour du coton (principale culture de rente) et des céréales (mil, sorgho,...). La pêche est pratiquée par les hommes sur le fleuve Bénoué dans la sous-zone de Garoua, mais le poisson est commercialisé par les femmes.

Garoua et Maroua sont deux centres administratifs cosmopolites importants qui abritent également quelques industries dans les domaines des huileries, de la filature, du textile, de l'industrie laitière et de la tannerie. Les employés de ces deux secteurs (public et privé) composés d'autochtones et d'allogènes constituent, en plus des actifs du secteur informel lui-même, un débouché important pour les AGR développées par les femmes.

On estime aujourd'hui à 80 000 personnes le nombre de femmes actives dans le secteur informel urbain dans les villes de Garoua et Maroua et à environ 32 000 (soit 40%) (1) le nombre de femmes actives démunies menant des activités génératrices de revenus qui constituent la cible spécifique de l'ICS. Malgré les nombreuses difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leurs activités et l'absence de solutions externes pour y répondre, leur lutte pour la survie leur a permis de développer une forte capacité d'auto-promotion, de gestion des groupes de solidarité et de veille pour saisir les opportunités qui se présentent dans leur environnement et qui sont susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie.

L'ICS a été créée pour offrir des services financiers à cette catégorie de femmes pauvres (sa cible), bien ancrées dans leur milieu. L'évolution de la structure au cours des trois dernières années montre que la mise en place de produits financiers et non financiers répondant aux besoins de cette clientèle ainsi que la bonne gestion des prêts obtenus par cette dernière a eu un triple effet : i) consolider l'auto-emploi des clientes de base de l'institution dont plus de 97% se déclarent satisfaites et

estiment avoir réalisé des bénéfices ; ii) faire émerger une nouvelle catégorie d'agents économiques (des entrepreneurs) qui sont passés, grâce au développement de leurs AGR, de l'auto-emploi à la gestion de micro-entreprises génératrices d'emplois salariés confrontés à des contraintes nouvelles ; iii) interroger l'Institution sur sa capacité à faire évoluer ses produits - seule ou avec d'autres - pour répondre aux besoins de ce nouveau segment de sa clientèle et assurer son insertion dans l'environnement.

1.2. Méthodologie et déroulement de l'étude sur la création d'emploi par l'ICS

- La collecte des données : i) données sur l'emploi et notamment le secteur informel au Cameroun ; ii) données du SIG de l'ICS ; iii) données à partir de l'audit sur les performances sociales et la satisfaction de la clientèle de l'ICS .
- Le choix d'un échantillon représentatif de la population d'enquête : à partir du SIG de l'ICS notamment des AG d'évaluation et de synthèse, toutes les clientes employant au moins une personne salariée ont été identifiées. Sur cette base, un échantillon significatif de 59 clientes (55% de la population identifiée) et représentatif des principales caractéristiques des activités génératrices de revenus menées par les clientes de l'ICS a été choisi.
- L'enquête sur le terrain : un questionnaire a été dispensé aux clientes des villes de Garoua et Maroua faisant partie de l'échantillon. Le questionnaire a permis d'évaluer les conditions d'activités des Très Petites Entreprises gérées par les clientes de l'ICS.
- L'Analyse des données et la formulation de l'intervention sur les institutions de crédit solidaire du Cameroun et la création d'emplois en milieu urbain.

2. Description de la pratique

2.1. Concept de crédit solidaire mis en œuvre

L'ICS est un Etablissement de Microfinance de 3ème catégorie. Implanté à Garoua et Maroua, l'EMF offre un produit unique, le crédit solidaire, conçu pour convenir au mieux aux besoins productifs des femmes actives défavorisées, en termes de montant de capital et de rythme de remboursement.

Les procédures régissant l'institution sont les suivantes:

Bénéficiaires : les femmes démunies maîtrisant de petites activités économiques sur les marchés des villes de Garoua et Maroua et leur périphérie, déjà organisées en groupes avant l'arrivée de l'institution.

Groupes de femmes : la méthodologie s'appuie sur des groupes préexistants bien organisés et expérimentés pour offrir les services financiers et non financiers. Ils servent également comme base de cautionnement mutuel pour les crédits.

Garantie : la caution solidaire entre les femmes du groupe constitue la seule garantie des crédits mis en place.

Crédits : les crédits sont de court terme basés sur des activités économiques à rotation rapide du capital investi, la durée du cycle variant de 4 à 6 mois, à échéances bi-hebdomadaires ou mensuelles.

Taux d'intérêt nominal sur le crédit : 24% l'an.

Épargne : elle est formée de deux produits : l'épargne en fonds de groupe (FDG), l'épargne de garantie (EG) qui représente 10% du montant de crédit octroyé, rémunérée à 3% l'an.

Évaluation du cycle : chaque fin de cycle de crédit, une évaluation est conduite dans chaque groupe avec l'appui de l'ICS avant tout nouvel accès au crédit.

Services non financiers : Les services non financiers de l'ICS constituent un de ses puissants atouts. Ils sont de deux types : formations d'éducation financière et formations de gouvernance de groupe.

2.2. Résultats quantitatifs obtenus au 31 décembre 2010:

En trois ans, le PCS a octroyé des crédits cumulés d'un montant de 1 127 640 000 Fcfa correspondant à 17 307 prêts consentis. Le programme compte plus de 5000 clientes actives appartenant à 1032 groupes de caution solidaire (GCS). Le crédit est accordé aux femmes afin qu'elles l'investissent dans des activités préexistantes ou nouvelles. Le portefeuille à risque est de 0,01% à 30 jours. Aujourd'hui, 98% de la clientèle de l'ICS soit 4 893 femmes sont créatrices de leur propre emploi et/ou activité. L'autre frange (107 femmes) correspondant à 2% de la clientèle, est constituée de personnes ayant, en plus du leur, créés 199 emplois salariés stables.

2.3. Conditions d'émergence des clientes chefs des TPE

Les femmes clientes de l'ICS ont pour la plupart, démarré seules leur activité avec un capital moyen de départ inférieur à 100 000 Fcfa. Les principales difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs activités avant l'implantation de l'ICS concernaient essentiellement : la faible capacité d'épargne individuelle, le manque de garanties pour avoir accès au crédit, le manque de formation et d'information sur les marchés et la gestion d'une activité lucrative. Pour toutes ces raisons, aucune de ces femmes n'a pu bénéficier d'un prêt auprès du secteur financier formel avant son entrée en relation avec l'ICS. Pendant cette période, pour mener leurs activités, elles ont souvent eu recours à différentes stratégies parmi lesquelles la diversification des activités et l'appartenance à des groupes de solidarité offrant des services financiers et non financiers traditionnels, ont joué un rôle essentiel mais limité.

Pour apporter une réponse aux préoccupations de cette cible, l'ICS offre depuis 2007 le crédit solidaire (services financiers et non financiers) spécifiquement adapté à des femmes actives à revenus modestes. Grâce aux crédits accordés cycle après cycle, à leur bon dénouement à échéance ainsi qu'aux services non financiers qui les accompagnent (caution solidaire, programmes de formation dispensés par les agents de crédit), les femmes ont pu développer leurs activités mieux que par le passé, renforcer leur capital social et accroître leur participation au processus de prêt.

Parmi les 5000 clientes ayant bénéficié des services offerts par l'Institution, 107 femmes ont pu émerger comme promotrices de TPE créatrices de 199 emplois stables, soit une taille moyenne par TPE cliente de 3,4 personnes (elle est de 1,5 personne en milieu urbain au niveau national).

Compte tenu de ce qui précède, les principaux éléments suivants ont pu jouer en faveur de l'émergence de cette catégorie de femmes :

- La branche d'activité : il y a des AGR qui sont plus consommatrices de main d'œuvre et plus rentables que d'autres : c'est le cas de la restauration (49,7% du nombre total des emplois créés) du commerce des pagnes (13%), de la fabrication des boissons (11%).
- la consommation sécurisée du crédit et la construction de la confiance entre l'ICS et cette frange de la clientèle : toutes les patronnes de TPE ont obtenu au moins un crédit au cours des trois dernières années. Les clientes les plus anciennes sont à 9 cycles de crédit tous remboursés à échéance. Ayant démarré avec des montants initiaux se situant entre 60 000 et 90 000 Fcfa, le montant moyen des derniers prêts consentis par l'ICS à cette catégorie de clientes est de 466 000 Fcfa. Il est plus élevé que la moyenne des crédits accordés au sein de l'institution et largement supérieur au montant moyen emprunté par le secteur informel en milieu urbain à l'échelle nationale (20 300 Fcfa). La durée moyenne des prêts est de 5,5 mois.
- Les objets de crédit : Les emprunts consentis ont essentiellement servi à couvrir les dépenses autres que les investissements ; en effet, au niveau de notre population d'enquête, 14,7% des crédits ont servi à financer les biens durables dont les unités ont besoin pour l'exercice de leurs activités (congélateurs, glacières, ustensiles de cuisine et vaisselle, aménagement des locaux, porte-tout...) et 85,3% les besoins en fonds de roulement (BFR) constitués des achats de matières premières ou de stocks de marchandises, du paiement des salaires, de l'entretien des équipements, du remboursement des dépenses antérieures, etc.
- L'affectation des bénéficiaires : pour cette catégorie de femmes, l'analyse des rapports d'évaluation établis par l'Institution à la fin de chaque cycle de crédit fait apparaître des variations plus importantes du FDR des AGR. Ce phénomène est dû pour une grande part au réinvestissement des bénéficiaires. En effet, les patronnes, notamment dans la restauration intègrent de nombreuses charges familiales dans le fonctionnement des TPE et opèrent si pourrait être considéré dans une certaine mesure comme des prélèvements du chef d'entreprise.
- La qualité de fonctionnement des groupes d'origine : les groupes d'appartenance de ces femmes sont parmi les plus solides (bonne vie associative, forte cohésion sociale, organisation efficace). Dans les évaluations, plusieurs femmes citent le bon fonctionnement du groupe comme une raison de leur satisfaction par rapport au cycle précédent. L'une des causes essentielles de ce état de fait réside dans la méthode et le contenu des formations dispensées par les agents de crédit de l'institution.

2.4. Principales caractéristiques des TPE clientes de l'ICS et contraintes nouvelles

a. Les principales caractéristiques

Toutes les TPE identifiées sont unipersonnelles et font partie du secteur informel (1). Moins de 20% d'entre elles sont inscrites dans le fichier des contribuables. Les trois quarts des patronnes actuelles ont décidé volontairement d'entreprendre pour être indépendantes économiquement et subvenir aux besoins de leurs familles dont elles sont souvent les véritables chefs.

Près de la moitié des TPE (49%) a au moins une activité de diversification. Les principales activités concernent, par ordre d'importance : la restauration, la fabrication et la vente de boissons, le

commerce des pagnes et articles vestimentaires, la vente des produits agricoles et les autres activités (call box, moto taxi, etc.)

Les TPE rencontrées se caractérisent par une grande précarité des conditions d'activité : 39% disposent d'un local spécifique d'activité (le taux à l'échelle nationale est de 17,3% pour les unités de production informelles en zone urbaine). 56% réalisent leurs activités à domicile dans un coin aménagé à cet effet, alors que 5% ne disposent pas de local du tout. Cette situation prive bon nombre d'entre elles de l'accès aux principaux services publics (eau, électricité, téléphone).

La durée hebdomadaire moyenne de travail se situe autour de 60 heures. Les emplois féminins représentent 37% du total des emplois et les effectifs sont jeunes : 57% des actifs ont moins de 25 ans.

b. Les contraintes et besoins nouveaux

Dans ce nouveau positionnement de chef de TPE, les promotrices font face à de nouvelles exigences qui nécessitent également des réponses plus adaptées. Les nouvelles contraintes ont trait au montant sans cesse croissant des besoins financiers eu égard à la montée en puissance des TPE, à la faible capacité d'endettement des TPE qui, dans la situation actuelle, ne disposent comme garantie que de la caution solidaire de leurs groupes d'appartenance, à la capacité de gestion de transactions plus importantes, à la gestion des emplois salariés (gestion du temps de travail, fixation de la rémunération, gestion de la mobilité...), etc.

Grâce à méthodologie du crédit solidaire (évaluations de fin de cycles), les difficultés rencontrées par les clientes au cours d'un cycle et les suggestions qu'elles ont à formuler remontent souvent au niveau de l'Institution et lui permettent d'améliorer sa qualité de service.

Les dernières requêtes formulées par les chefs des TPE et quelques clientes « ordinaires » concernent : i) l'accompagnement à la gestion d'une TP ; ii) la hausse des montants de crédit ; iii) l'offre de produits d'épargne.

Le principe du lancement d'un produit de crédit individuel est déjà prévu par l'ICS, mais les modalités et la date du démarrage ne sont pas encore arrêtées. Des produits d'épargne seront aussi lancés lors de la transformation de l'EMF actuel de 3^{ème} catégorie n'ayant pas le droit, selon la réglementation, de collecter l'épargne en SA (EMF de 2^{ème} catégorie) autorisée, elle, à le faire.

3. Contribution au développement économique local

Malgré leur poids relativement faible par rapport au total de la clientèle, mais largement significatif eu égard aux missions premières de l'Institution, les clientes chefs de TPE de l'ICS jouent un rôle de plus en plus important dans le développement local des communes urbaines de Garoua et Maroua.

3.1. Lutte contre le chômage

Avec la stabilisation de 199 emplois en trois ans, les TPE soulagent dans une certaine mesure les pouvoirs publics devant l'épineux problème du chômage (3,4 emplois par TPE).

3.2. Création et distribution de la Valeur ajoutée

Grâce à la gestion sécurisée des crédits obtenus et la création d'emplois (bonne combinaison des facteurs capital et travail) d'une part et l'utilisation judicieuse des infrastructures disponibles dans l'environnement (routes, marchés, eau, électricité, etc.) d'autre part, les TPE ont créé de la Valeur Ajoutée c'est-à-dire un supplément de richesse qui s'est réparti entre la masse salariale, les impôts directs et l'excédent brut d'exploitation (EBE).

a. Les salaires

La distribution des revenus salariaux a permis d'accroître la consommation des ménages et d'améliorer la qualité de vie dans le territoire d'implantation des TPE : en plus de l'acquisition des biens matériels, elle a permis de répondre à des dépenses sociales telles que la santé, la scolarité et autres frais sociaux et familiaux. Par ailleurs, du fait de l'augmentation de la demande des biens et services des salariés, les entreprises locales, notamment les TPE clientes de l'ICS elles mêmes ont amélioré leur rentabilité et augmenté la disponibilité et la qualité de leurs produits.

b. Les impôts

La mobilisation des impôts indirects sous forme de patente, d'impôts locaux prélevés par les agents communaux est indispensable pour les pouvoirs publics et les collectivités locales qui ont la charge de la fourniture de biens publics aux entreprises exerçant dans leur territoire.

c. L'excédent brut d'exploitation

Enfin, en dégageant un excédent brut d'exploitation (EBE), les TPE ont augmenté leur capacité d'autofinancement, notamment leur fonds de roulement, ce qui a permis d'accroître leur niveau d'activité et d'améliorer leur viabilité économique et financière.

3.3. Insertion dans le milieu

a. Les acquis

Par l'amélioration de leur viabilité économique et financière, les promotrices d'entreprises clientes de l'ICS s'insèrent progressivement et de manière effective dans leur environnement et/ou territoire. Cette reconnaissance effective s'est illustrée en 2011 au niveau de l'environnement financier avec l'octroi par la BICEC (banque commerciale) et la REGIONALE (EMF de 2ème catégorie) de deux prêts d'un montant total de 320 millions de Fcfa à l'Institution. Elle a été confirmée par les Pouvoirs Publics qui ont admis que les clientes de l'ICS défilent avec des pancartes exprimant leurs spécificités lors de la journée nationale de la femme du 8 mars 2011. Enfin, une ONG d'appui internationale, CARE Cameroun, vient de décider de collaborer avec l'ICS pour la promotion des femmes créatrices d'emplois des groupes qu'elle encadre.

b. Les limites

Malgré tout, l'intégration des TPE dans le secteur formel, qui commence par l'inscription dans le fichier des contribuables reste faible : moins de 20% d'entre elles sont inscrites. Les principales raisons évoquées sont la méfiance vis-à-vis des agents du fisc difficilement identifiables, et l'ignorance de la réglementation. Les litiges avec les Pouvoirs Publics concernent particulièrement la fiscalité dont le mode de règlement le plus courant est la « motivation des agents » qui ne reversent pas toujours les sommes perçues dans les caisses de l'Etat et donc, développent la corruption. Pour toutes ces raisons, plus de la moitié des TPE enquêtées n'est pas encore disposée à enregistrer leur activité.

4. Leçons apprises et recommandations

4.1. Leçons apprises

Leçon 1 : L'implantation d'une Institution de Crédit Solidaire pérenne ouverte aux femmes pauvres des zones urbaines est un véritable moteur du développement local

- Lorsque des femmes entrepreneuses issues des milieux pauvres bénéficient de produits financiers adaptés, le développement des AGR qui s'en suit permet dans certains cas, le passage de l'auto-emploi à la création d'unités de production unipersonnelles génératrices d'emplois salariés nécessaires pour répondre à l'augmentation du niveau d'activités. En effet, avec la succession des crédits, l'augmentation du FDR de départ et le financement progressif des équipements de production assurent la croissance des activités économiques et partant, accroît la capacité de recrutement de la main d'œuvre, de paiement des impôts et de capitalisation des TPE.
- Une frange importante des emplois créés par les clientes de l'ICS dans le secteur informel sont stables et présentent souvent des indicateurs meilleurs que la moyenne nationale par rapport à des caractéristiques telles que la précarité des conditions d'activité, la taille moyenne des unités de production, la valeur moyenne du capital.

Leçon 2 : Pour promouvoir la création d'emplois de certaines de ses clientes, l'Institution de Crédit Solidaire doit constamment être à leur écoute, suivre leurs évolutions et faire émerger leur point de vue sur la pertinence, la qualité des services offerts et les conditions pour y accéder.

Grâce à la méthodologie du crédit solidaire qui intègre, à la fin de chaque cycle une évaluation de chaque groupe de caution solidaire d'une part et à la confiance qui s'est instaurée progressivement entre l'institution et sa clientèle d'autre part, le bilan des difficultés rencontrées par les clientes au cours du cycle, les solutions qu'elles y ont apportées et les suggestions qu'elles ont à formuler arrivent à remonter au niveau de l'institution pour permettre à cette dernière d'améliorer sa qualité de service.

Leçon 3 : Pour que la clientèle des TPE se reconnaisse dans les services offerts, l'ICS doit faire évoluer ses produits seule ou avec d'autres partenaires financiers

La gamme des produits actuellement offerts par l'ICS est encore très restreinte et pourrait constituer un frein à l'expansion du nouveau segment de la clientèle constitué de femmes créatrices d'emplois stables. Les besoins de ces clientes ayant des caractéristiques nouvelles vont évoluer dans le temps avec les nouvelles contraintes liées au développement de leurs activités. De nouveaux produits financiers en terme de durée, montant, cycle, d'échéances adaptées etc... seront alors nécessaires pour répondre à ces nouvelles exigences et assurer la satisfaction des clientes.

Leçon 4 : Dans la pérennisation des unités de production informelles créatrices d'emplois des clientes de l'ICS, le renforcement des capacités des principaux acteurs apparaît, à côté du financement, comme un outil essentiel

- Pour minimiser les fluctuations conjoncturelles dans un marché devenu très concurrentiel et préserver leur outil de production, près de la moitié des patronnes utilisent des stratégies fondées soit sur la diversification des activités et la réduction des marges pendant les périodes de « crise » qui nécessitent une bonne capacité de gestion
- L'environnement économique qui pèse sur les performances des TPE conduit les promotrices à émettre massivement le souhait d'être appuyées. La gestion de leur activité apparaît comme le premier domaine dans lequel les promotrices sollicitent de l'aide. L'accès à des crédits plus importants se positionne au second plan des aides sollicitées.

4.2. Recommandations

- Identifier et analyser de manière détaillée les caractéristiques de la clientèle utilisant la main d'œuvre salariée (contraintes financières et non financières qu'elles rencontrent dans la gestion de leurs activités, manières dont elles ont été prises en compte, stratégies développées...), afin d'assurer à cette catégorie d'utilisateurs, une offre de services financiers adaptée à leurs besoins.
- offrir, en plus des services financiers stricto-sensu, une gamme de services non financiers de renforcement des capacités de gestion des patronnes et employés. L'idée est de consolider les unités déjà existantes pour les rendre utilisatrices de manière pérenne de la main d'œuvre salariée
- Accompagner l'évolution progressive des TPE vers le secteur formel à travers leur enregistrement et une meilleure organisation et/ou gestion des activités salariales
- Le manque de confiance des clientes de l'ICS vis-à-vis des agents de l'Etat en général et ceux de l'administration fiscale en particulier doit amener les responsables de l'institution à créer les conditions d'un dialogue plus ouvert avec les pouvoirs publics (Administrations locales, communes) et d'autres acteurs non étatiques devant permettre la mise en place d'une organisation spatiale, fiscale et financière appropriée.

INSTITUTIONS DE MICROFINANCE, DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET TERRITOIRES URBAINS – CAS DES INTERVENTIONS DE WAGES A LOME AU TOGO

Ramanou Nassirou est socio-économiste de formation, Directeur Général de WAGES au Togo et Président de l'Association Professionnelle des IMF du Togo. Il a plus de 15ans d'expérience en micro finance. Par ailleurs, il est bseignant au CESAG/Dakar Master 2.

1. PRESENTATION DE L'INSTITUTION

Sous forme de projet sur l'initiative de CARE International/Togo avec pour objectif de départ, la satisfaction des besoins socio-économique de 3900 femmes à Lomé sur une période de trois ans renouvelable une fois, WAGES (Women and Associations for Gain both Economic and Social) a démarré ses activités en 1994.

En moins de trois ans, l'objectif de départ a été atteint et dépassé grâce à l'engagement du personnel. Eu égard aux résultats remarquables obtenus, le projet WAGES a été transformé en une IMF (Institution de Microfinance).

Elle est officiellement reconnue par le Ministère de l'Economie et des Finances sous la Convention n°002-/MEF/SG/CAS-IMEC, le Ministère de la Planification en tant que ONG et le Ministère de l'intérieur en tant qu'Association.

Sa vision est de : « Devenir une institution de microfinance pérenne et modèle au Togo », et de participer de manière active au développement socio-économique de la communauté de base.

WAGES intervient dans les zones urbaines, périurbaines et rurales du Togo à travers ses agences et contribue surtout à l'amélioration des conditions de vie de la communauté de base.

Les valeurs que véhicule WAGES sont : l'honnêteté, l'intégrité, la justice, la solidarité, l'efficacité, et l'efficience, dans le but de mieux servir sa clientèle.

2. Vision et missions

2.1. La vision de WAGES

Notre vision est de :

« Devenir une institution de microfinance pérenne et modèle au TOGO », et participer de manière active au développement socio-économique de la communauté de base.

2.2. La mission de WAGES

Notre mission est de fournir des services financiers aux personnes ou groupes de personnes du secteur informel en majorité féminine menant des activités génératrices de revenus et aux micros entreprises.

Nous intervenons en zones urbaines, périurbaines et rurales du TOGO à travers une institution financière viable et contribuons ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations.

3. Services offerts

3.1. Les services financiers :

Epargne: WAGES dispose de six (06) produits d'épargne

- Epargne de garantie : Elle est réservée aux membres sollicitant un crédit. Elle représente le 1/4 du crédit sollicité.
- Epargne obligatoire : C'est un type d'épargne réservé aux membres sollicitant un crédit. Elle permet d'obtenir un crédit équivalent au plus à quatre (4) fois le montant épargné en milieu urbain et dix (10) fois en milieu rural.
- Epargne HOLA (Healthy Opportunity for Life Assured) : C'est le dépôt à vue. Le compte est ouvert à vue à la demande de toute personne, sur remplissage d'un formulaire de demande d'ouverture du compte épargne individuelle. C'est un compte de dépôt sur lequel l'on peut faire des retraits à tout moment.
- DAT : C'est une épargne faite par le client sur un compte bloqué suivant un contrat à durée déterminée d'une durée minimum de six mois (durée au cours de laquelle l'épargne ne peut être retirée) avec un taux de rémunération fixé en accord avec l'institution.
- Epargne tontine : C'est une collecte de proximité. Les Agents de collecte vont chez les clients, sur leurs lieux d'activité et font la collecte quotidienne suivant une mise du client fixée de commun accord à partir de 200 F CFA.
- Domiciliation Salaire : C'est un compte qui permet à un salarié (employé, ouvrier, quel que soit son secteur d'activité) de bénéficier d'un virement périodique (par mois ou par quinzaine) de son salaire et accéder à un crédit le cas échéant.

Crédit: WAGES offre sept types de crédit

- Le crédit ordinaire : Ce crédit est octroyé aux associations ou groupes de solidarité et aux membres individuels. Le taux d'intérêt est de 1,5% dégressif le mois.
- Le crédit spécial : C'est un crédit d'opportunité que WAGES offre à ses clients. Il est destiné aux associations et groupes de solidarité, ayant respecté les échéances des remboursements, pour des activités ponctuelles. Il est d'une courte durée (3 à 5 mois).
- Le crédit à épargne déductible : C'est un crédit sans épargne préalable pour lequel le bénéficiaire s'engage à déposer un fonds de garantie correspondant à 20% du montant du crédit sollicité
- Le crédit direct : Ce produit est plus développé dans les zones périurbaines et rurales réputées pour leur misère sociale. Il est destiné aux plus démunis regroupés au sein des groupes de solidarité.
- Le crédit tontine : C'est un crédit de court terme (de 3 à 12 mois) associé à l'épargne tontine afin de faciliter aux clients, quelque soit leur niveau d'activité, l'ouverture d'un compte épargne et l'accès au crédit pour le développement de leurs activités.
- Le crédit rural : C'est un crédit destiné au monde rural organisé en groupement et entreprises agricoles.
- Le crédit domiciliation Salaire : C'est un crédit lié au compte de domiciliation salaire qui permet aux salariés ayant domicilié leur salaire de pouvoir solliciter un prêt.

3.2. Les services non financiers :

La formation: dans le domaine économique et social

Les modules développés sont :

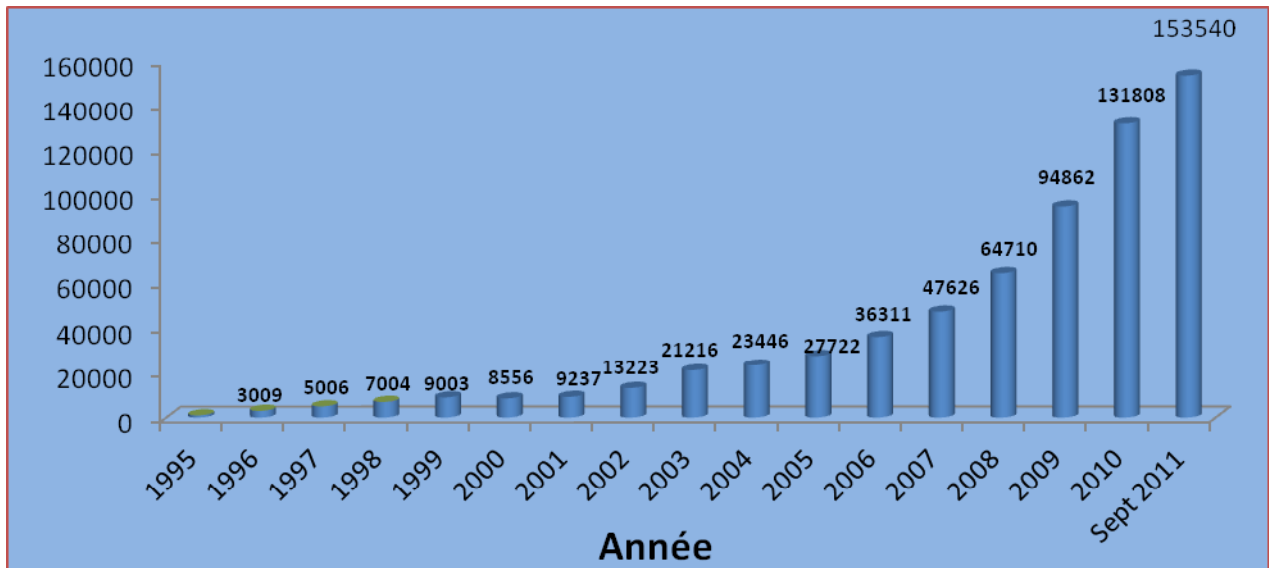
- La gestion de l'épargne / crédit
- La gestion des activités
- Le marketing
- La tenue des documents comptables
- L'alphabétisation fonctionnelle
- La sensibilisation sur le VIH/SIDA et le paludisme
- Le plaidoyer
- Les techniques de transformation et de production
- Etc.

L'appui institutionnel: renforcement de bases juridiques des groupes.

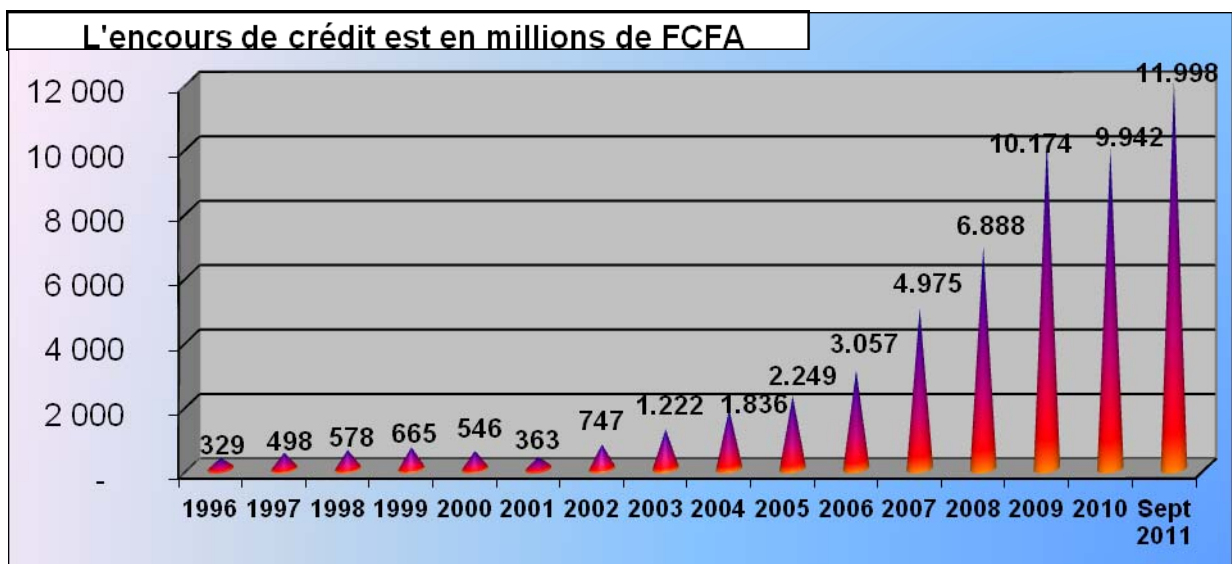
Les textes juridiques mis à la disposition des groupes de solidarité et des associations leur permettent d'asseoir une base juridique saine. Afin de faciliter la rédaction de ces textes dans les groupes, il leur est proposé des projets de statuts et de règlement intérieur qu'ils adaptent aux réalités de leurs groupes respectifs.

4. Quelques graphiques

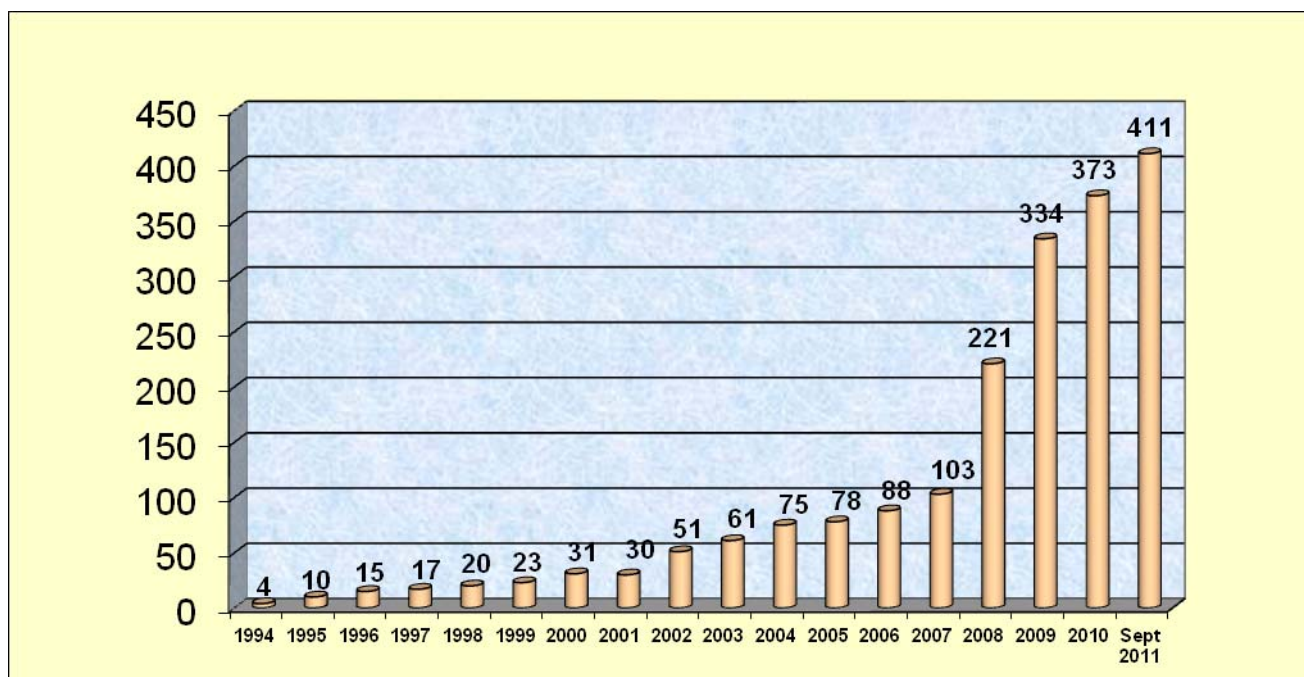
EVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DE WAGES



EVOLUTION DE L'ENCOURS DE CREDIT DE WAGES



EVOLUTION DU NOMBRE DES EMPLOYES



5. Quelques histoires de vie de clientes

5.1. Récit Mme FIANYON Massan

Je me nomme FIANYO Massan et je suis restauratrice à Sito aéroport (Lomé) depuis plus de 25 ans, spécialisée dans la préparation du «Kom». Avec un moyen de financement qui ne couvrait pas toutes les charges liées à mon activité, j'ai commencé mon commerce grâce à une petite économie et surtout en me basant sur ma détermination personnelle.

J'ai commencé mon activité dans une petite baraque avec des lampions, avec une table et deux bancs pour permettre à mes clients de s'asseoir pour se restaurer. La préparation du «Kom» est difficile et c'était mes trois filles qui m'aidaient au début. Ayant entendu parler de WAGES et de l'aide qu'elle apporte aux petits commerces, j'ai formé un groupement de solidarité avec certaines de mes connaissances commerçantes elles aussi, et nous avons bénéficié d'un premier crédit. J'avais obtenu un crédit de 21 000 f CFA avec une épargne de 7 000 f CFA au sein du groupement. Ce premier crédit m'a permis d'augmenter mon commerce qui a attiré de plus en plus de clients.

Après le solde de ce crédit j'ai encore bénéficié de trois autres prêts individuels dont le dernier est de 1000 000 francs cfa (un million). Actuellement je dispose d'un local avec 10 tables dont 20 bancs, j'ai remplacé les lampions par une installation électrique. J'emploie à ce jour 10 filles et 6 garçons. Je fais le service traiteur pour certains clients qui en font la commande notamment pour certaines personnalités publiques du pays. Je reçois également des commandes des pays voisins comme le Bénin et le Ghana et même de certains expatriés qui vivent en occident.

Tous mes employés ont un compte à WAGES et je leur fais une tontine journalière sur leur paie de manière à leur constituer une épargne pouvant les aider à se lancer eux-mêmes dans un commerce quand ils en auront le désir. Tous les agents de WAGES me connaissent et je les affectionne autant pour les services qu'ils ne cessent de me rendre à travers leurs appuis, conseils et les formations.

Je ne saurais trouver les mots qu'il faut pour remercier WAGES pour sa disponibilité et ses appuis financiers. J'ai avec mes économies rénové la maison de mon père et assuré la scolarisation de tous mes six enfants qui sont aujourd'hui indépendants financièrement. J'ai à ce jour ma propre maison et nombre de mes enfants vivent en Europe.

5.2. Récit de Madame EKLOU Abra

En 1986, après nos études secondaires, nous avons décidé de nous lancer dans le commerce afin d'être financièrement autonome. Nous avons commencé en aidant notre mère qui était revendeuse. Après quelque temps elle nous donna un capital de cinquante mille (50 000) francs pour nous mettre à notre propre compte.

Battante de nature, nous n'avons pas baissé les bras malgré les difficultés rencontrées. Aujourd'hui, nous vendons essentiellement des produits d'alimentation en conserve. Courant 2007, un de nos cousins qui travaillait au sein WAGES nous a parlé des services offerts par l'institution et nous a sensibilisé sur les biens fait qu'un crédit aura sur notre activité. Disposant d'une boutique de cartes et matériels informatique, et employant une (1) personne, nous avons pris un premier crédit de cinq cent mille (500 000) francs avec lequel nous avons augmenté notre stock de marchandises.

Aujourd'hui nous sommes à notre cinquième (05ème) cycle de crédit (800.000 F CFA) et par la grâce de Dieu ainsi que notre abnégation, nous avons ouvert trois boutiques supplémentaires et exploitons aussi trois cabines téléphoniques avec un total de dix-sept (17) employés.

Comptant sur le soutien indéfectible de WAGES, nous comptons diversifier notre activité en ouvrant des dépôts de ciment mais aussi renforcer la vente de bijoux garantie que nous venons de commencer.

Le concours financier que nous accorde WAGES nous a permis de nous épanouir mais également d'assurer un meilleur avenir pour nos quatre enfants qui continuent leur scolarité. Tout ceci est une grande fierté pour moi et j'exhorte ceux de mon entourage à adhérer à WAGES afin de bénéficier de ces mêmes avantages.

5.3. Récit de Madame AKLI Epse NOUDJO Akou

Je suis boulangère habitant à Bè en face de l'ancienne savonnerie. J'ai appris le métier avec ma mère depuis toute petite. Ne pouvant plus exercer, vu son âge avancé, elle m'a légué en 1999, son four pour que je poursuive la fabrication et la vente de pain. Les difficultés financières ne me permettaient pas de développer cette activité comme je le désirais. Un jour, lors d'une discussion avec une de mes cousines à ce propos, elle m'a parlé de WAGES cette institution de microfinance très dynamique qui aide les commerçantes, qui le désiraient, à développer leur commerce par des crédits. C'est comme cela qu'elle m'a accompagné dans l'une de leurs agences à Attikpodji.

J'ai été mise en contact avec un agent de crédit, à qui j'ai parlé de mon commerce, de ses potentialités, et surtout de mes besoins financiers pour son développement. La suite a été qu'on m'a accordé un premier crédit de 500 000 f CFA. J'avais cinq (5) personnes qui travaillaient avec moi. Avec ce crédit, j'ai fait un stock de farine de blé, de fagots de bois, et de certains intrants indispensables à mon activité. L'activité s'est très vite améliorée, et depuis, j'ai un stock de farine de blé toujours disponible. Ma marge bénéficiaire a augmenté de manière significative ; avec mon deuxième crédit et mes économies, j'ai ouvert une boutique d'alimentation générale.

J'emploie actuellement une douzaine (12) de personne pour mon activité de boulangerie et pour la boutique. Je pense augmenter ce nombre d'une dizaine de personnes pour agrandir mon activité en me lançant dans le commerce en gros et détail de farine de blé.

Cette activité me permet de dégager une importante marge bénéficiaire. Et grâce aux crédits de WAGES que je prévois prendre, je compte faire évoluer considérablement mon activité.

6. Leçons et recommandations

- Le crédit permet aux micro entrepreneurs de mener des activités économiques et de gagner leur vie
- La croissance des activités économiques crée des opportunités d'emploi et réduit le chômage
- Le crédit doit être accompagné de formation et d'appui institutionnel
- Les institutions de microfinance contribuent à la création de l'emploi
- Les institutions de microfinance contribuent à la réduction de la pauvreté
- Les conditions des crédits doivent tenir compte des réalités de l'entreprise

LISTE DES PARTICIPANTS AU FORUM DEL DU 20 OCTOBRE 2011

N°	Noms et Prénoms	Structure
1	ADJASSOU Tao Antoine	Actions pour le Management Professionnel des Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire (AMP-EESS Inter)
2	BADO SAMA M. Hortense	Convention pour la Promotion du Développement Durable (COPROD)
3	KOUBIZARA Henri	Commune de Po
4	NSHIMYIMANA Charles	ONG New Tree-Tiipaalga
5	TRAORE Touta Alain	
6	OUEDRAOGO Yassia	ONG SaagleTaaba
7	LOUGUE/ BAMBA Maria	Association PAG-LA-YIRI
8	THIOMBIANO Josiane	Association PAG-LA-YIRI
9	DABIRE/DABIRE Isabelle	INERA
10	DIAKITE Abdoulhadzi	Ministère de l'Economie et des Finances MEF
11	OUEDRAOGO Rakieta	Direction Générales des Ressources en Eau DGRE
12	GUIRE SIDIKI	Ministère de l'Administration Territoriale de la Décentralisation et de la Sécurité (MATDS)
13	DIAKITE Abdoul Aziz	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public
14	SAVADOGO Mahamadi	(DG/TCP)
15	YODA Françoise Bibiane	ONG " FEMMES EN ACTION
16	KOURAOGO Oussen	Alliance Technique d'Assistance (ATAD)
17	SOMDA Judith	Agence CORADE
18	OUEDRAOGO S. Aïda	ONG AutresTerres
19	KOUDUAHOU Fogué	CEAS-Burkina
20	ZONGO K.S. Alice Armelle	OXFAM INTERMON
21	OUEDRAOGO Omar	Confédération Paysanne du Faso (CPF)
22	SOMBIE HIEN Hortence	Croix Rouge Burkinabè
23	TIMTORE Adama	Welthungerhilfe (ex. Agro Action Allemeande)
24	KARAMA Abdoulaye	SOS SAHEL International
25	FOROGO DORO	ASUDEC
26	LALEGBIN D. O. Kolawo	APFMA
27	NEROT Anne Cécile	Asmae-Sœur Emmanuelle
28	DAO Alpha Ousmane	SERACOM (Djibo)
29	ILBOUDO Mahamad	DID/AECOM et AFRIQUE IMPACTS
30	TIMTORE Abdoulaye	LESSOKON SARL
31	Souleymane DRABO	Centre d'Apprentissage de Formation d'Emploi et de Stages (CAFES)
32	YARGA Ouhangla François	Association Base Fandima (ABF)
33	DABO Marcelin	Association Action Energie Renouvelable (AER)
34	ILBOUDO Emmanuel	AVLP
35	ZONGO Hubert	Centre pour la Nutrition humaine, l'Agro-transformation et la Sécurité alimentaire (CNAS)
36	SIDIBEGA Gaston	Réseau des experts en Gestion de la Micro Entreprise (REGEME)
37	BASSINGA/TRAORE Solange	Association « SIRAYIRI » Formation de Bobo
38	Kalbi ROUAMBA YANOOGO Boureïma	Association pour le Développement Rural Intégré (ADRI)
39	OUEDRAOGO Chantalemarie Rachelle	Association Femmes 2000- (AF2000) Ziniaré
40	CISSOUMA Adama	Direction Nationale des Collectivités Territoriales du Mali (DNCT)

41	SIDIBE Dramane	Programme de Micro Finance Rural (PMR) Mali
42	MmeCoumba TOURE	ASHOKA Mali
43	MmeGénéviève FEDERSPIEL	Bureau de la Coopération Suisse au Mali
44	MmeAiché DIARRA	CA ICD- Mali
45	BOURSIN Frédérique	ONG SAVE THE CHILDREN CANADA
46	WEREME N'diayeAissata	Institut de l'Environnement et de Recherche I.E.R
48	ZOUNGRANA Thomas	APME.2A
49	OUEDRAOGO Marcel	APME.2A
50	TAPSOBA Boukaré	APME.2A
51	BONKOUNGOU Isac	APME.2A
52	OUEDRAOGO Modibo	APME.2A
53	ZOUNGRANA/YAMEOGO Chantal	APME.2A
54	ZONGO Abdoulaye	APIL
55	OUEDRAOGO Fernand	APME.2A
56	TAPSOBA Benoît	ASMADE
57	LANKOANDE Delphine	ASMADE
58	OUEDRAOGO Ousmane	ONG APIL
59	NABI Mathieu	APIL
60	MANDO Guemnatou	APIL
61	-Kaboré Noël	CTMP
62	MILOGO Missa	Association Faso Dème (AFD)
63	TRAORE Fousséni	CdC/CSLP (cadre de concertation de suivi du CSLP)
64	ZAONGO R Dieudonné	SOLIDAR SUISSE
65	ZOUNGRANA Marc	Commune de Dapélogo
66	SOUBEIGA Oscar	Plate forme multifonctionnelle
67	Aline DATO	Benin
68	Patrick RASOLOFO	HARDI Madagascar
69	Hanitra ANDRIANARINOSY	HARDI Madagascar
70	Simon Yon TJEGA	MIFED Cameroun
71	Charlot Razakaharivelo	Madagascar
72	Nicolas Béroff	CIDR France
73	Isabelle Hoyaux	CIDR France
74	Daphné MOTE	CIDR France
75	Mémounata GARBA	Benin
76	Lucas Agbanaglo	Togo
77	Abitor KOMI	ETD Togo
78	Faustin DJAGBA	Benin
79	TRAORE Fatoumata SAMAKE	ICD Mali
80	Renée Chao Béroff	CIDR France
81	Bruno Galland	CIDR France
82	Gaston Mananjara	PDPU/DIANA Madagascar
83	Abdoulaye CISSE	AIDR Mali
84	YATOM86BO Tadalenga jean	Togo

85	OUEDRAOGO Azèta	APME.2A Burkina Faso
86	OUEDRAOGO Abdoulaye	ONG APIL Burkina Faso
87	Ramanou NASSIROU	Togo
88	Franck Valéry Serge ACAKPOVI	Togo
89	PCA de Fatou SAMAKE	
90	Mark OwusuAnsah	GHANA
91	ADZOGENU Komi Jacques	ETD
92	WAHARE Yaovi Jules	ETD
93	KEMONOU Anick	ETD
94	YESSOUFOU Moussilimi	ETD
95	AGBEGNIDO Kodjo	ETD
96	DAMETOUGLE Totetiebe	ETD
97	VASSEHO–DEGBEY Ablavi Gertrude	ETD
98	GBEDENOU Kodjo	ETD
99	DJOBO Same	ETD
100	HOUNLEDE Joachim	ETD
101	SOGLONOU Mathieu	UNCDF
102	N'DIAYE Fodé	UNCDF
103	KODIO Adam	MALI
104	OUEDRAOGO KEION	BURKINA
105	PadagbendouTcha Michel	ETD/TOGO
106	BARRO David	DDC/OUAGA
107	FILION PAULE	GENIVAR/OUAGA
108	KUELA Léonard	FENABF/OUAGA
109	KOUSSOUBE Souleymane	ONG SAAGLETAABA
110 111	LE STER Claire	ENTREPRENEURS DU MONDE
112	TOURE Adama	DGEP/MEF
113	De LALANDE Patrick	DG/ICI
114	Chao Beroff René	DG/PANIGA
115	KOFFI Affi	CONSEILLER EN GESTION ETD
116	KABORE Noel	CTMP/BURKINA
117	LEGROS Olivier	CIDR
118	SOW Mohamed	ICD
119	DIALLO Malick	ICD
120	TRAORE Seydou	AFAR
121	OUOBA Christine	ONG/ASMADE
122	GBEDENOU Koffi	CONGAT/ICB/TOGO
123	Millogo S Gilles	COMMUNE DE BOBO
124	KABRE Abdoulaye	REGEME/BF
125	OUEDRAOGO Rasmané	CTMP
126	KIENDREBEOGO Jean Paul	CTMP