

A

**Document du
Fonds International de Développement Agricole**

**République du Sénégal
Projet de promotion des micro-entreprises rurales
(PROMER)
Rapport d'évaluation intermédiaire**

**Décembre 2004
Rapport N° 1565-SN**

Photo de couverture:
République du Sénégal
Femmes montrant l'huile végétale qu'elles ont elles-mêmes produite et mise en bouteille
Source : FIDA, Roberto Faidutti

République du Sénégal
Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER)
(Prêts n° 402-SN et SRS-47-SN)

Evaluation intermédiaire

Table des matières

Abréviations et acronymes	iii
Carte	v
Accord conclusif	vii
Agreement at Completion Point	xiii
Résumé	xvii
Summary	xxv
I. INTRODUCTION	1
A. Contexte et objectif de l'évaluation	1
B. Approche et méthodologie	2
II. CONTEXTE ET CONCEPTION DU PROJET	3
A. Justification du projet	3
B. Contexte d'intervention	4
C. Zone d'intervention et population cible	5
D. Objectifs du projet	5
E. Stratégie et démarches	6
F. Montage institutionnel et partenariat	6
G. Evolution du contexte national et local	7
H. Evolution du projet durant sa mise en œuvre	9
III. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA MISE EN OEUVRE	10
A. Moyens mis en œuvre	10
B. Principaux résultats obtenus	11
IV. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET	22
A. Pertinence des objectifs et adéquation de la stratégie	22
B. Efficacité de la mise en oeuvre	23
C. Efficience	28
V. IMPACTS DU PROJET	30
A. Impacts au niveau des MER appuyées	30
B. Impacts sur les ressources matérielles et financières des ménages	32
C. Impacts sur les ressources humaines	34
D. Impacts sur le capital social et les capacités collectives	35
E. Impacts sur la sécurité alimentaire et économique des ménages	36
F. Impacts sur l'environnement et les ressources naturelles	37
G. Impacts sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire	37
H. Innovations validées et potentiel de reproductibilité	38
I. Durabilité des impacts et du processus de développement engendré	38

VI. APPRÉCIATION DES PERFORMANCES DES PARTENAIRES	39
A. Le FIDA et l'Institution coopérante	39
B. Les administrations partenaires et l'Unité de gestion du projet	40
C. Opérateurs privés associés à la mise en œuvre	42
D. Performance du partenariat dans son ensemble	43

VII. CONCLUSIONS ET LEÇONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE	43
---	-----------

VIII. RECOMMANDATIONS	46
------------------------------	-----------

APPENDICES

Appendice 1	Document d'orientation	51
Appendice 2	Programme détaillé de la mission et liste des MER visitées par la mission	57
Appendice 3	Matrices d'impact et d'efficacité	63
Appendice 4	Bibliographie consultée par la mission	71
Appendice 5	Carte : Micro-entreprises rurales opérationnelles suivies dans l'ensemble de la zone du projet	75

ANNEXES *

Annexe I	Exécution budgétaire, répartition des dépenses par catégories et reliquat budgétaire
Annexe II	Organigramme du projet
Annexe III	Présentation détaillée des résultats du PROMER
Annexe IV	Outils et approche méthodologique utilisés par le PROMER en matière d'identification des PIE
Annexe V	Caractéristiques générales des MER – Tableaux 1 à 8 Tableau 1 : Niveau de concentration des MER par région Tableau 2 a : Genre et par type de MER (créée / consolidée) – Synthèse par région Tableau 2 b : Genre et type de MER (créée / consolidée) – Situation détaillée par année et par région Tableau 3 : MER par groupes de filières et secteurs d'activités, par année et par région Tableau 4 : MER non opérationnelles par secteurs d'activités et par région Tableau 5 : MER non opérationnelles par genre et par région Tableau 6 : Emplois créés et consolidés selon le statut des MER, par genre et par région Tableau 7 : Emplois créés et consolidés par secteurs d'activités et par région Tableau 8 : Nombre moyen d'emplois par MER selon les secteurs d'activités
Annexe VI	Les appuis non financiers – Tableaux 1 et 2 Tableau 1 : MER ayant bénéficié d'une formation et d'un financement au moins selon le genre Tableau 2 : Participants aux formations selon les thèmes, par année et par région
Annexe VII	Filières structurantes et outils de pérennisation
Annexe VIII	Conditions d'accès aux services financiers des principales institutions partenaires et contenus des accords subsidiaires et protocoles d'accord
Annexe IX	Les appuis financiers – Tableaux 1 à 3 Tableau 1 : Crédits octroyés selon le genre, par année et par région Tableau 2 : Crédits octroyés par secteurs d'activités et par région Tableau 3 : Crédits octroyés selon les institutions partenaires, par année et par région
Annexe X	Population de la zone du projet et densité des MER
Annexe XI	Comptes d'exploitation de quelques MER
Annexe XII	Expérience de quelques MER rencontrées par la mission
Annexe XIII	Note relative à l'appréciation de la qualité des études et des formations

* Les annexes sont disponibles sur demande au Bureau de l'évaluation du FIDA (evaluation@ifad.org).

Taux de change

Monnaie locale	=	F CFA
USD 1,00	=	525 FCFA
FCFA 1,00	=	0,0019 USD

Abréviations et acronymes

ACEP	Alliance pour le crédit et l'épargne pour la production
AEP	Animateur économique polyvalent
AFDS	Agence du Fonds de développement social
AGR	Activité génératrice de revenu
ANCAR	Agence nationale de conseil agricole et rural
AT/CPEC	Cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit
BAMTAARE	Base d'appui aux méthodes et techniques pour l'agriculture, les autres activités rurales et l'environnement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CAC	Convention d'appui commercial
CAPEC	Caisse populaire d'épargne et de crédit
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal
CMS	Crédit mutuel du Sénégal
CERER	Centre d'études et de recherches sur les énergies renouvelables
CERP	Centre d'expansion rural polyvalent
COSOP	Exposé des options et stratégies d'intervention pour le pays
CRETF	Centre régional d'enseignement technique féminin
CSE	Cellule suivi-évaluation du projet
ENDA/GRAF	Environnement et développement africain/Groupe de recherche/action/formation
GEC	Groupement d'épargne et de crédit
IMF	Institution de microfinance
ITA	Institut de technologies alimentaires
MAT	Mutuelle des artisans de Tambacounda
PIE	Porteur d'initiative économique
PMC	Cabinet Performance Management Consulting
PME	Petite et moyenne entreprises
PNIR	Projet national d'infrastructure rural
POGV	Projet d'organisation et de gestion villageoises
PTBA	Programme technique et budgétaire annuel
RTS	Radio télévision sénégalaise
SFD	Système financier décentralisé
SISI	Système d'information pour le suivi-évaluation interne
SODEFITEX	Société de développement des fibres textiles
UGP	Unité de gestion du projet
UMEC	Union des mutuelles d'épargne et de crédit de Sédhiou
UTC	Unité de transformation de céréales
ZAEP	Zone d'animation économique de proximité

REPUBLIQUE DU SENEGAL
PROJET DE PROMOTION
DES MICRO-ENTREPRISES RURALES
Mission d'évaluation intermédiaire
Zone du projet



Source: IFAD/OE

Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés

République du Sénégal
Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER)
Évaluation intermédiaire

Accord conclusif¹

I. INTRODUCTION

1. Le Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER) a démarré ses activités en juin 1997 sur deux régions du Sénégal (Tambacounda et Kolda) et s'est étendu, à mi-parcours, à deux autres régions (Kaolack et Fatick). Son coût total s'élève à 10,94 millions de USD dont 67% sont couverts par les prêts du FIDA (n° 402-SN et SRS-47-SN).

2. Le PROMER vise le développement de micro-entreprises non agricoles en milieu rural. Ses objectifs étaient ainsi définis :

- i) Créer de nouveaux emplois saisonniers ou permanents rémunérateurs et, par voie de conséquence, améliorer les revenus des familles rurales pauvres;
- ii) Augmenter la production de biens et services de qualité à travers la valorisation des productions agricoles locales ;
- iii) Allonger la période du travail productif annuel au-delà de la période des travaux agricoles ;
- iv) Réduire l'exode rural grâce aux opportunités de travail pour les jeunes.

3. La date de clôture des prêts du FIDA est fixée au 31 mars 2005. Une éventuelle seconde phase est envisagée par le gouvernement et le FIDA suite à l'évaluation du programme FIDA au Sénégal conduite en 2003 et aux axes d'intervention prévus dans le COSOP. Dans cette perspective, le Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA, conformément aux procédures en vigueur, a mené une évaluation intermédiaire du PROMER.

II. COMPOSITION DU PARTENARIAT D'ÉVALUATION ET PROCESSUS SUIVI

4. Le partenariat d'évaluation conjointe était composé : i) d'un représentant du Ministère de l'agriculture, ii) d'un représentant du Ministère de l'économie et des finances, iii) du Directeur du PROMER, iv) du Chargé de portefeuille du FIDA pour le Sénégal, v) du Chargé de portefeuille concerné à la BOAD, et vi) du Chargé d'évaluation du FIDA.

5. La mission d'évaluation intermédiaire avait pour objectifs, selon une démarche d'évaluation conjointe et partenariale, de : i) juger de l'adéquation, de l'efficacité et de la durabilité des actions entreprises par le PROMER, ii) comprendre, estimer, et si possible mesurer les impacts des réalisations du projet, ainsi que les changements induits, iii) apprécier la dynamique actuelle des changements induits et leur perspective de durabilité, et iv) tirer de cette analyse les enseignements utiles et les recommandations pour l'avenir.

6. Elle a séjourné au Sénégal du 25 janvier au 18 février 2004. Elle a facilité une auto-évaluation de l'équipe du PROMER, et a procédé à des visites de terrain, des rencontres avec les partenaires impliqués ou non dans la mise en œuvre du projet, à la tenue d'un atelier de restitution et d'échanges à Kaolack autour des constats préliminaires et à la restitution des conclusions préliminaires aux autorités et membres du comité de pilotage à Dakar.

¹ Cet accord illustre le consensus entre les parties prenantes et leur engagement à adopter et à mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation. Il a été formulé en consultation avec les membres du Partenariat d'évaluation conjointe (cf. par. 4).

III. PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION

Principaux résultats et impacts enregistrés

7. La mission a pu relever que les objectifs quantitatifs relatifs au nombre de micro-entreprises rurales (MER) en portefeuille ont été atteints : 1 359 MER ont bénéficié des appuis du PROMER dont 76% sont opérationnelles. Les objectifs relatifs aux formations, dont devaient bénéficier les MER, le sont partiellement, cependant, des formations en alphabétisation, non prévues, ont été judicieusement introduites par le projet. Par contre, compte tenu des outils financiers disponibles, les objectifs relatifs à la création d'emplois, notamment pour les jeunes et les femmes démunies, apparaissent ne pas être atteints, de même en ce qui concerne l'accès au financement des MER. L'introduction de nouveaux équipements et de procédés innovants est à souligner positivement et constitue un des acquis importants du PROMER, même si certaines innovations sont encore en expérimentation. Des résultats intéressants sont enregistrés en matière de définition de stratégie d'intervention et de test de différents outils visant la promotion et la pérennisation des MER.

8. En ce qui concerne les appuis financiers, le projet a été confronté à l'absence de produits adaptés pour le financement des équipements à moyen terme. Cette carence n'a pas permis d'atteindre certains des objectifs visés. De plus, les conditions d'entrée et d'accès au crédit, y compris l'éloignement des services de la principale institution de microfinance partenaire, le Crédit mutuel du Sénégal (CMS), n'ont pas permis l'accès au financement d'une partie du public cible, en particulier les jeunes sans emploi et les femmes démunies.

9. D'une manière très générale, la mission a pu mettre en évidence des impacts diversifiés à plusieurs niveaux d'observation et impliquant des domaines différenciés. Des impacts positifs, voire très impressionnants, sont relevés, en termes de volume d'activités et d'évolution du chiffre d'affaires, pour un certain nombre de micro-entreprises qui ont bénéficié d'appuis conséquents. Les impacts sont fortement liés à l'intensité et à la durée de l'accompagnement des MER. Toutefois, les impacts demeurent modestes à l'échelle de l'économie locale. Les revenus supplémentaires dégagés, en particulier par les femmes entrepreneurs, sont affectés en priorité à l'amélioration de l'alimentation de la famille, environ 1 350 ménages ont pu être concernés par cet impact. Lorsque les surplus sont significatifs, ils sont investis dans l'accroissement du capital productif de l'exploitation familiale et notamment pour la production agricole et la diversification des activités non agricoles. Ce qui permet ainsi une meilleure sécurisation des ménages concernés, un meilleur accès aux soins de santé primaire, dans une moindre mesure, une scolarisation plus importante des enfants et une amélioration des conditions de vie. Potentiellement, 860 ménages ont pu enregistrer des changements à ce niveau. On enregistre une réduction de la pénibilité du travail des femmes grâce aux équipements de transformation introduits, on peut estimer qu'environ 2 000 personnes ont pu bénéficier de cet impact dans la zone du projet. Les compétences acquises au niveau professionnel ont aussi permis un impact sur les ressources humaines. La réussite économique de certains promoteurs les amène à jouer un rôle social plus important au sein des instances du village voire, dans quelques rares cas, dans les instances de développement local de la Communauté rurale en mettant au service de cette communauté leurs capacités renforcées et leurs ressources pour le financement de projets collectifs.

10. On ne peut affirmer, au stade actuel, que l'ensemble des MER actuellement opérationnelles soient engagées dans la voie de la durabilité, en raison, notamment, d'un accompagnement insuffisant dans la durée et insuffisamment responsabilisant et participatif. Si les impacts mis en évidence sont très significatifs pour une partie des MER mais globalement relativement limités, dans le cadre d'une phase pilote, ils permettent surtout d'apprécier l'impact de la méthodologie et tout l'intérêt d'une démarche qui associe formation/appui-conseil et accès au crédit.

Principales leçons à tirer de l'expérience

11. Les principales leçons que l'on peut retirer de l'expérience du PROMER sont les suivantes :

a) Une concentration des appuis en direction des activités de production et l'exclusion des activités de commerce et d'embouche, que la revue à mi-parcours du projet a impulsé, ne permettent pas de toucher un public démuné pour lequel ces activités sont génératrices de revenus et peuvent constituer un levier pour amorcer à terme des activités plus structurantes. Les activités de commerce peuvent aussi accompagner le développement des activités de production en favorisant la commercialisation. Ainsi, les types d'activité visés, les conditions d'accès au crédit et l'insuffisante proximité des services financiers constituent des facteurs discriminants pour les femmes et les jeunes n'exerçant pas d'activités non agricoles et appartenant à la catégorie la plus démunie de la communauté.

b) Un partenariat privé et associatif actif, dense et diversifié, facilite l'exécution dans un temps relativement court d'un programme de travail ambitieux, étendu géographiquement et sectoriellement. Cependant, les contenus des protocoles de collaboration doivent être ciblés et tenir compte des spécificités de chaque partenaire pour rentabiliser au mieux chaque intervention.

c) Le choix d'une intervention sur l'ensemble de quatre régions présentait un intérêt certain pour le caractère pilote de l'opération et la diversité des potentialités et types d'activités. Cependant, l'effet de « saupoudrage » observé par la mission et les coûts opérationnels auraient pu être réduits en restreignant le champ de l'intervention à des pôles de concentration d'activités économiques et sans que cela ne remette en question le choix de la cible prioritaire du projet.

d) L'expérimentation en cours depuis 2002 sur les filières dites « structurantes » s'avère porteuse d'enseignements intéressants et capitalisables pour le futur. Cependant, dans son appréhension des MER, le PROMER semble adopter une démarche sectorielle plutôt que filière. Les appuis sont focalisés sur des MER remplissant, seules ou presque, la quasi-totalité des fonctions (approvisionnement - production - vente). Ils concernent peu ou pas les micro-entreprises se situant en amont et/ou en aval des MER appuyées. Cette stratégie, qui semble s'inscrire dans une vision d'évolution des MER touchées vers de petites entreprises formelles et de taille conséquente visant à couvrir les marchés à forte valeur ajoutée et la distribution moderne, contribue à limiter l'impact du projet et le rôle moteur de certaines MER. De plus, dans cette démarche, les marchés d'approvisionnement et de vente de proximité ont été peu exploités alors qu'ils concernent la quasi-totalité des MER du portefeuille et présentent des contraintes à lever.

e) La mission relève que si les outils de pérennisation choisis par le projet (Convention d'appui commerciale (CAC), Fonds d'appui technologique (FAT), boutique des MER) apparaissent pertinents, leur expérimentation dans le temps imparti (d'ici à la fin de la phase actuelle du PROMER) et au rythme de mise en place observé ne pourra pas permettre d'apprécier leur adéquation avec l'objectif de pérennisation visé. Il serait donc souhaitable, à l'avenir, de pouvoir tester et d'asseoir les bases de la pérennisation de ces outils en situation réelle avec une approche complètement participative et responsabilisante. La pérennisation des fonctions d'appui/conseil aux MER n'a, de plus, pas fait l'objet au cours de projet d'une réflexion approfondie qui aurait permis de procéder à une opération test capitalisable pour la définition d'une seconde phase.

f) Les erreurs et insuffisances de conception du système de suivi-évaluation durant toute la période du projet, ajouté à l'instabilité du personnel de ce service, n'ont pas permis d'optimiser le pilotage des interventions du projet. Ces insuffisances ne permettent pas au stade actuel de capitaliser au mieux les expériences acquises et une bonne mesure des impacts.

IV. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION FAISANT L'OBJET D'UN CONSENSUS DU PARTENARIAT

12. Les principales recommandations faisant l'objet d'un consensus du partenariat d'évaluation sont les suivantes :

1 - La poursuite de l'expérience dans le cadre d'une seconde phase du PROMER, y compris dans la zone actuelle du projet, dont la pertinence se justifie eu égard : i) à la pertinence de l'objectif général de l'intervention, ii) aux premiers impacts positifs relevés, iii) à la durée trop restreinte de l'expérimentation actuelle dont les acquis sont encore à consolider ; l'essentiel des activités actuelles du PROMER est encore en chantier, iv) à la nécessité de définir et de mettre en place un service pérenne d'accompagnement des MER, et v) à l'inadaptation des outils financiers qui a exclu nombre de porteurs d'initiatives potentiellement viables.

2 - La poursuite de l'expérience selon la stratégie générale développée basée sur le triptyque formation/accompagnement (appui-conseil)/crédit à l'endroit des MER et avec une externalisation de la fonction de financement. L'approche à adopter ne devrait pas être exclusive quant aux différents types d'entreprises à appuyer que ce soit en termes de secteurs d'activités ou de taille mais devrait être différenciée en fonction du type d'entreprises : micro-entreprise unipersonnelle, entreprise artisanale ou entreprise ayant vocation et un potentiel d'évolution vers la petite et moyenne entreprise (PME). Dans cette optique, les interventions de la seconde phase ne devraient pas être dirigées exclusivement vers la PME au risque d'exclure, directement ou indirectement, les catégories pauvres des communautés concernées. Les actions à mettre en place devront favoriser l'allongement des filières concernées par les entreprises appuyées.

3 - Le choix de la localisation des interventions privilégiera une approche pragmatique qui ne doit pas opposer localisation « villageoise » et « chef-lieu de département ». Le positionnement géographique de l'intervention dans une région devra être raisonné sur la base de la combinaison d'un certain nombre de critères minimum : disponibilité des matières premières, accessibilité, présence effective ou potentielle de services financiers et perspective de rentabilisation d'un service d'appui/conseil par l'existence d'un potentiel de développement d'activités économiques.

4 - Les zones d'extension des activités du PROMER devront correspondre aux zones d'intervention des autres projets financés par le FIDA en vue d'une maximisation des complémentarités et synergies qui nécessitera une coordination efficace des interventions. Cependant, il convient de souligner que cette extension devra se faire avec prudence afin de tenir compte de la jeunesse de l'expérience du PROMER et du fait que les différents outils méthodologiques restent encore pour l'essentiel à valider.

5 - La question du financement est centrale dans la problématique d'émergence et de consolidation des MER ; de plus, la vocation du PROMER à intervenir sur des zones couvertes par les autres projets financés par le FIDA recommande que le PROMER puisse intégrer un service d'assistance technique aux projets sur la question du "financement". Ce service pourrait être délivré par une cellule interne disposant des compétences requises mais l'option d'une contractualisation avec un organisme externe spécialisé devrait être privilégiée. L'intervention d'une assistance technique internationale pourrait ponctuellement compléter le dispositif.

6 - La création d'un service pérenne de conseil à la micro-entreprise rurale devra constituer un des objectifs de la seconde phase. Le processus de désengagement et d'autonomisation de ce service devra être prévu dès la conception du projet et planifié dans le temps. Par ailleurs, dès le départ, le principe d'une facturation progressive des services, notamment pour les fonctions commerciales et de formation, que les entrepreneurs semblent prêts à assumer lorsque les services sont de qualité et les impacts positifs évidents, devra être adopté de manière modulée. Il n'en demeure pas moins que la question de la prise en charge de la totalité des coûts de tels services d'accompagnement ne peut

relever exclusivement des bénéficiaires mais devra aussi être réfléchi sous l'angle de la subvention et sur la durée, notamment dans le cadre de contributions de l'État et des collectivités locales.

7 - Enfin, il conviendra, dès le démarrage, de construire un système de suivi-évaluation et d'indicateurs pertinents prenant en considération l'ensemble des caractéristiques de la MER. Les audits annuels portant sur les aspects comptables, financiers et de procédures devraient pouvoir aussi intervenir sur le système d'information interne.

3148

...../MAEH/CT3

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTERE DE L'AGRICULTURE
DE L'ELEVAGE ET DE L'HYDRAULIQUE**

Dakar le

Le Ministre

OBJET : Accord Conclusif sur l'évaluation intermédiaire du PROMER

REFERENCE : Votre fax du 02 juillet 2004.

Monsieur le Chargé d'Evaluation,

J'accuse réception de votre envoi du 02 juillet 2004 évoqué ci-dessus en objet et vous en remercie.

Le projet d'accord conclusif dont il s'agit n'appelle pas d'observation de notre part.

Aussi, le considérant comme approuvé par la partie sénégalaise et le FIDA, vous invitons-nous à faire engager par votre institution les diligences requises pour la formulation de la seconde phase du PROMER.

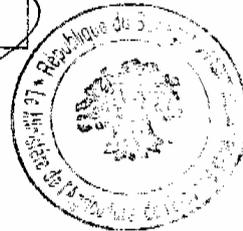
Veuillez agréer, **Monsieur le Chargé d'Evaluation**, l'expression de ma considération distinguée.

A

**Monsieur Jean-Philippe Audinet
Chargé d'Evaluation
au Bureau de l'Evaluation
du Fonds International
de Développement Agricoles (FIDA)**
Via del Serafico, 107.00142 – ROME
Fax: 0654593128

Ministère de l'Agriculture,
de l'Élevage et de l'Hydraulique
et de la Pêche
Le Directeur Général

Oumar TOP



ITALIE

AMPLIATIONS :

- Mme Sylvie Marzin, Chargée de Portefeuille, FIDA
- MAEH/DAPS
- MAEH/CT3
- MAEH / Point Focal FIDA

Republic of Senegal
Rural Micro-Enterprises Project - PROMER
Interim Evaluation

Agreement at Completion Point¹

I. INTRODUCTION

1. The rural micro-enterprises project (PROMER) began activities in June 1997 in two regions of Senegal (Tambacounda and Kolda) and by mid-term it had expanded to two additional regions (Kaolack and Fatick). Its total cost is 10.94 million USD, with 67% covered by IFAD loans (numbers 402-SN and SRS-47-SN).

2. PROMER is aimed at development of off-farm micro-enterprises in a rural environment. Its objectives were defined as:

- (i) To create new paid seasonal or permanent jobs, thus improving income of poor rural families;
- (ii) To increase production of quality goods and services by enabling local farm production;
- (iii) To extend the annual productive work period beyond the farm work period;
- (iv) To reduce the rural exodus using work opportunities for young people.

3. The closing date of the IFAD loans is 31 March 2005. A possible second phase is being considered by the government and IFAD following evaluation of the IFAD programme in Senegal done in 2003 and the focal points of the intervention as set forth in the Country Strategic Opportunities Paper (COSOP). Given this outlook, the IFAD Office of Evaluation (OE), in accordance with standard procedures, conducted an interim evaluation of PROMER.

II. EVALUATION PARTNERSHIP MEMBERS AND MONITORING PROCESS

4. The joint evaluation partnership was made up of: i) a representative from the Ministry of Agriculture, ii) a representative from the Ministry of Economy and Finance, iii) the PROMER director, iv) the IFAD portfolio manager for Senegal, v) the West African Development Bank (BOAD) portfolio manager, and vi) the IFAD evaluation manager.

5. According to a joint partnership evaluation, the objectives of the interim evaluation mission were: i) to assess the suitability, effectiveness and sustainability of the actions undertaken by PROMER, ii) to understand, estimate and, if possible, measure the impacts of the project achievements and changes made, and iii) to assess the current dynamic of changes made and their projected sustainability, and iv) draw useful information and recommendations for the future.

6. It stayed in Senegal from 25 January to 18 February 2004. It facilitated a self-evaluation of the PROMER team, and it conducted field visits, held meetings with partners that may or may not have been involved in project implementation, held a workshop on restitution and exchanges in Kaolack based on the preliminary results and on restitution of the preliminary results for the authorities and members of the steering committee in Dakar.

¹ This agreement reflects an understanding among partners to adopt and implement recommendations stemming from the evaluation. The agreement was formulated in consultation with the members of the Core Learning Partnership (CLP) (see paragraph 4).

III. MAJOR OBSERVATIONS FROM THE EVALUATION

Main results and impacts

7. The mission showed that the quantitative objectives related to the number of rural micro-enterprises in the portfolio were reached: 1 359 rural micro-enterprises received PROMER support, 76% of which are operational. The objectives related to training, which should benefit rural micro-enterprises, are partially so, but literacy training, not scheduled, was appropriately introduced by the project. However, considering the available financial tools, the objectives related to job creation, particularly for disadvantaged women and young people, seem not to have been achieved, and the same is true for access to financing for rural micro-enterprises. Introduction of new, innovative equipment and processes should be emphasized in a positive manner and is one of the significant things learned under PROMER, even if some innovations are still under experimentation. There were interesting results in defining the intervention strategy and in testing various tools for promoting and sustaining rural micro-enterprises.

8. In terms of financial lessons, the project faced the absence of products suitable for medium-term equipment financing. This lack made it impossible to achieve some of the objectives. Furthermore, the conditions for entry and access to credit, including the distance from the main partner microfinance institution, Crédit mutuel du Sénégal (CMS), barred access to financing for part of the target public, especially unemployed young people and disadvantage women.

9. Generally speaking, the mission showed diversified impacts at several levels and involving different domains. There were positive, even quite impressive, impacts, in terms of volume of activities and evolution of sales volumes, for some micro-enterprises that received consistent support. The impacts are strongly tied to the intensity and duration of the coaching of the rural micro-enterprises. Nonetheless, the impacts remain modest at the local economy scale. The supplementary income, especially from female entrepreneurs, is allocated on a priority basis to improving family food, and approximately 1 350 households were affected by this impact. When the surplus is significant, it is invested in growth of productive capital from the family farm, especially for agricultural production and diversification of off-farm activities. This thus allows for better security of households involved, better access to primary health care, and, to a lesser extent, higher school enrollment for children and improved living conditions. Potentially, 860 households were able to make changes at this level. There is a reduction in the level of difficulty of women's work thanks to the introduction of processing equipment, and it can be estimated that some 2 000 people benefited from this impact in the project zone. Skills acquired at the professional level also had an impact on human resources. The economic success of some sponsors led them to play a greater role in the village, even, in some cases, in local development of the rural community, putting their reinforced abilities and their resources to use for the community to fund collective projects.

10. It cannot be said at the current time that all of the operational rural micro-enterprises are on the path to sustainability, due mainly to insufficient coaching in terms of duration and coaching that is insufficiently empowering and participatory. Although the impacts seen are quite significant for some rural micro-enterprises but relatively limited, within the framework of a pilot phase, they make it possible to assess the impact of the methodology and the interest in possibly linking training/advisory support and access to credit.

Main lessons from the experience

11. The main lessons that can be learned from the PROMER experience are:

(a) A concentration of support on production activities and the exclusion of trade and pasture feeding activities, which the mid-term review drove, do not reach a disadvantaged public for which these activities generate income and could be a spark to activate more structuring activities. Trade activities could also accompany development of production activities, furthering marketing. Thus, the

types of activities targeted, access to credit and the insufficient proximity of financial services are discriminant factors for women and young people who are not involved in off-farm activities and who are the most disadvantaged in the community.

(b) An active, dense and diversified private and associative partnership facilitates execution within a relatively short time of an ambitious programme of work, with a wide geographic and sectoral expanse. However, the contents of the cooperation protocols must be targeted and consider the specific situation of each partner to maximize cost effectiveness of each intervention.

(c) Choosing an intervention out of all four regions was of some interest for the pilot nature of the operation and the diverse potentialities and types of activities. However, the scatter effect of the missions and operating costs could have been reduced by limiting the scope of intervention to certain economic activities without this affecting the choice of the priority target of the project.

(d) Experience since 2002 in the structuring products has shown to bring interesting lessons that can be capitalized for the future. However, in its apprehension of the rural micro-enterprises, PROMER seems to be adopting a sectoral rather than product approach. Support is focused on rural micro-enterprises fulfilling, alone or nearly so, almost all of the functions (procurement - production - sales). They have little or nothing to do with the micro-enterprises upstream or downstream of the rural micro-enterprises supported. This strategy, which seems to fall within a vision of evolution of the affected rural micro-enterprises towards formal small and consequential enterprises seeking to cover the high value added markets and modern distribution, contributes to limiting the impact of the project and the driving role of some rural micro-enterprises. In addition, in this approach, the proximal procurement and sales markets were not well exploited although they involved almost all of the portfolio rural micro-enterprises and had constraints to be lifted.

(e) The mission shows that if the sustainability tools selected by the project (commercial support agreement- CAC, technological support funds (FAT), rural micro-enterprise boutique) seem relevant, their experience over the allotted time (from now until the end of the current phase of PROMER) and at the introduction rate noted could not allow assessment of their suitability for the sustainability objective. It would thus be desirable in the future to be able to test and build on the bases for sustainability of these tools in a real situation with a fully participatory and empowering approach. Sustainability of the advisory support functions for rural micro-enterprises did not receive in-depth consideration during the project that would have allowed for a test operation that could be capitalized to define a second phase.

(f) The mistakes and shortages in design of the monitoring and evaluation system throughout the project period, added to the staffing instability, made it impossible to optimize guidance of project interventions. These shortages mean that at present it is not possible to capitalize best on the experiences gained and take a good measurement of the impacts.

IV. MAIN RECOMMENDATIONS FROM THE EVALUATION BY CONSENSUS FROM THE PARTNERSHIP

12. The main recommendations receiving a consensus from the evaluation partnership are:

1- Pursuing the experience within the framework of a second phase of PROMER, including in the current project zone, the relevance of which is justified with regard to: i) the relevance of the overall objective of the intervention, ii) the first positive impacts noted, iii) the overly limited duration of the current experience, the achievements of which still need to be consolidated; most of the current PROMER activities are still in the field, iv) the need to define and put in place a sustainable system for coaching the rural micro-enterprises, and v) the unsuitability of the financial tools, which excluded many potentially viable players.

- 2- Pursuing the experience using the overall strategy developed based on the training/coaching (advisory support)/credit model at the rural micro-enterprises' location and with externalization of the financing function. The approach to be used should not be exclusive concerning the various kinds of enterprises to be supported, whether in terms of sectors of activity or size, but should be differentiated according to the type of enterprise: single-person micro-enterprise, artisanal enterprise or enterprise with a vocation and a potential to evolve towards the small and medium-sized enterprise. From this perspective, the interventions in the second phase should not be directed exclusively towards the small and medium enterprises at the risk of directly or indirectly excluding the poor categories in the communities involved. The actions to be put in place should further growth of the products involved by the actions supported.
- 3- Choice of the location of the interventions will give priority to a pragmatic approach that should not oppose village or *département* seat location. The geographic positioning of the intervention in a region should be considered on the basis of the combination of certain minimum criteria: availability of raw materials, accessibility, actual or potential presence of financial services and outlook for a cost-effective advisory support service due to the existence of a potential for developing economic activities.
- 4- The extension zones for PROMER activities should correspond to the intervention zones of the other projects funded by IFAD to maximize the complementarities and synergies that will require effective coordination of the interventions. However, it should be emphasized that this extension should be done cautiously to take into account the newness of the PROMER experience and because the various methodological tools still need to be validated.
- 5- The funding question is central in the problem of emergence and consolidation of the rural micro-enterprises; and the vocation of PROMER to intervene in zones covered by the other projects funded by IFAD recommends that PROMER can integrate a technical assistance service into the projects on the question of funding. This service could be delivered by an internal cell with the required skills but the option of contracting with an outside specialist should be given priority. The intervention of international technical assistance could complete the scheme.
- 6- Creation of a sustainable advisory service for the rural micro-enterprise should be one of the objectives of the second phase. The process of withdrawal and empowerment of this service should be provided for from the beginning of project design and planned for in the time allotted. Right from the start, the principle of progress billing for services, particularly for the commercial, and training functions, which the entrepreneurs seem to be ready to take over when the services are quality and the positive impacts are clear, should be adopted in a modular manner. Then the question of takeover of all costs for these coaching services cannot be exclusively borne by the beneficiaries but must also be considered from the perspective of subsidy and duration, especially considering the contributions from the State and the local collectives.
- 7- Lastly, from the start it would be appropriate to build a relevant monitoring and evaluation and indicators system taking into consideration all of the characteristics of the rural micro-enterprise. The annual audits on accounting, financial and procedural should also be able to intervene in the internal information system.

République du Sénégal
Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER)
Évaluation intermédiaire

Résumé

1. Le Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER) a démarré ses activités en juin 1997. Son coût total s'élève à 10,94 millions de USD dont 67% sont couverts par les prêts du FIDA (n° 402-SN et SRS-47-SN). Sa durée initiale, de six ans, a été prolongée de deux années, courant 2002, sans apport budgétaire complémentaire. La date de clôture des prêts du FIDA est fixée au 31 mars 2005. Une éventuelle seconde phase est envisagée par le gouvernement et le FIDA suite à l'évaluation du programme FIDA au Sénégal conduite en 2003 et aux axes d'intervention prévus dans le COSOP. Dans cette perspective, le Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA, conformément aux procédures en vigueur, a mené une évaluation intermédiaire du PROMER.

2. Elle avait pour objectifs, selon une démarche d'évaluation conjointe et partenariale, de : i) juger de l'adéquation, de l'efficacité et de la durabilité des actions entreprises par le PROMER, ii) comprendre, estimer, et si possible mesurer les impacts des réalisations du projet, ainsi que les changements induits, iii) apprécier la dynamique actuelle des changements induits et leur perspective de durabilité, et iv) tirer de cette analyse les enseignements utiles et les recommandations pour l'avenir.

3. La mission d'évaluation¹ a séjourné au Sénégal du 25 janvier au 18 février 2004. Elle a facilité une auto-évaluation de l'équipe du PROMER, et procédé à des visites de terrain², des rencontres avec les partenaires impliqués ou non dans la mise en œuvre du projet et à la tenue d'un atelier de restitution et d'échanges à Kaolack autour des constats préliminaires.

Contexte, conception et évolution du projet

4. Le PROMER s'inscrit dans un contexte de désengagement de l'État et d'encouragement du secteur privé formel ou informel à prendre en main les activités productives et commerciales. La micro-entreprise s'est alors révélée être un moyen pouvant permettre de réduire la pauvreté en milieu rural. Les activités non agricoles de transformation et de services représentent une alternative à l'exode rural pour les jeunes et offrent aux femmes la possibilité de mener des activités rémunératrices, notamment des activités productives pouvant valoriser leur savoir-faire.

5. Le PROMER vise donc le développement de micro-entreprises non agricoles en milieu rural sur quatre régions du Sénégal : Tambacounda et Kolda, dans un premier temps, avec une extension à Kaolack et Fatick à mi-parcours. Ces quatre régions, touchées par la crise arachidière et le déplacement de la zone cotonnière, représentent environ 51% du territoire national et une population de l'ordre de deux millions d'habitants. Tout en disposant de ressources agropastorales, elles présentent un isolement et un sous-développement chronique, particulièrement pour Tambacounda et Kolda.

¹ La mission d'évaluation intermédiaire était composée de M^{me} Corinne Riquet, économiste, Chef de mission, M. Bertrand Guibert, Agronome, et de M. Ngualla Luzietoso, économiste. M. Bakhayokho et Kane, Conseillers techniques auprès de Monsieur le Ministre de l'agriculture et de l'hydraulique ont également participé à cette mission et représenté, à ce titre, le Ministère dans cet exercice. M. Bakhayokho accompagnait aussi la mission en qualité de Président du Comité de pilotage du PROMER. Les responsables du PROMER ont, par ailleurs, accompagné la mission et enrichi les discussions et multiples échanges de façon permanente.

² 78 MER au total de 52 villages ont été visitées.

6. Les objectifs du PROMER étaient ainsi définis :

- Créer de nouveaux emplois saisonniers ou permanents rémunérateurs et, par voie de conséquence, améliorer les revenus des familles rurales pauvres;
- Augmenter la production de biens et services de qualité à travers la valorisation des productions agricoles locales ;
- Allonger la période du travail productif annuel au-delà de la période des travaux agricoles ;
- Réduire l'exode rural grâce aux opportunités de travail pour les jeunes.

7. Les groupes cibles du projet devaient être constitués par des individus ou des groupements porteurs d'initiatives économiques (PIE). Les femmes et les jeunes devaient être des groupes prioritaires et les couches les plus pauvres de la société étaient particulièrement visées par l'appui à la création de micro-entreprises devant représenter 70% des micro-entreprises rurales (MER) appuyées. En termes quantitatifs, le groupe cible était estimé à 4 000 personnes dont 30% bénéficiaient des appuis du projet, soit 1 200 micro-entreprises à 50% détenues par les femmes. Environ 1 000 d'entre elles devaient bénéficier d'un financement pour un montant total de l'ordre de 800 millions de FCFA et 200 de formations uniquement. Les emplois attendus étaient estimés à environ 3 000.

8. La mise en œuvre devait adopter une démarche progressive et développer un mode d'intervention faisant largement appel à la sous-traitance (le *faire faire*). L'intervention était prévue sur deux régions dans un premier temps : Tambacounda et Kolda, avec une extension, à mi-parcours.

9. Pour atteindre ses objectifs, la mise en œuvre du PROMER repose sur les effets conjugués de deux composantes principales : i) appui au développement des MER, et ii) financement des MER dont la mise en œuvre est confiée à une institution de microfinance, le CMS, co-baillleur du projet³. Une troisième composante permet d'assurer le suivi et la gestion du projet.

10. Placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, le PROMER est supervisé par un Comité de pilotage. L'Unité de gestion du projet (UGP) relativement légère est complétée, dans chacune des quatre régions d'intervention, par une cellule régionale⁴.

11. À partir de la revue à mi-parcours, menée par l'institution coopérante, la Banque ouest-africaine de développement (BOAD), le projet a procédé à un recentrage majeur de ces interventions qui s'est traduit par l'abandon des appuis aux MER ayant des activités à prédominance de commerce et d'embouche, l'introduction d'une approche par filières dites « structurantes », la diversification des partenariats dans le domaine du financement et le recadrage des missions des agents d'animation économiques polyvalents (AEP) en conseillers d'entreprises.

Les résultats de la mise en oeuvre

12. Après environ six ans d'activités, au 31 décembre 2003, un montant total de 3,780 milliards de FCFA a été décaissé sur un montant prévisionnel de 5,252 milliards de FCFA, soit un taux de décaissement de 71,97%. Il y a lieu de souligner que le gouvernement a régulièrement assuré sa contrepartie et a, par ailleurs, doublé sa contribution au financement du projet notamment pour le volet formation.

13. **Le PROMER affiche un portefeuille total de 1 359 MER dont 683 créations, soit 50,26%, et 676 MER consolidation réparties dans 675 villages** avec une dispersion importante⁵. **33% sont des groupements** à 74% féminins. **Les femmes constituent 45% des promoteurs de l'ensemble des MER** et les jeunes 26%.

³ Le Crédit mutuel du Sénégal (CMS) devait cofinancer à hauteur de 50% la ligne de crédit destinée au financement des MER.

⁴ Les cellules régionales interviennent sur des unités géographiques d'interventions appelées ZAEP (zone d'animation économique polyvalente) couvrant de cinq à six communautés rurales. Chaque ZAEP est encadrée par un AEP en contact direct avec les micro-entrepreneurs.

⁵ 64% des villages touchés abritent une seule MER.

14. On relève une **assez grande diversité d'activités, avec quelques dominantes** que sont la **boulangerie**, 12% des MER, la **production de savon**, 11% des MER, le **commerce divers** (11%). Le groupe de filières métal mécanique ne représente que 10% du portefeuille.

15. De plus, **1 039 MER, soit 76%, sont, à ce jour, considérées comme opérationnelles**. 65% de ces MER opérationnelles, soit **672, sont actuellement suivies par les AEP**.

16. Les **emplois créés et consolidés s'élèveraient au total à 3 630** dont 1 888 créations et 1 742 consolidations, soit, en moyenne, 1,4 emploi dans les MER individuelles créées et 1,6 emploi dans les MER consolidées. Les **MER au statut de groupement totalisent à elles seules 2 514 emplois, soit 69% de la totalité des emplois considérés et 83% des emplois créés**. Dans ces groupements, il convient de distinguer les emplois correspondant à la participation des membres aux activités collectives⁶ que la mission a dénommé «équivalents emplois» de ceux qui correspondent à des emplois salariés rémunérés. Selon ces caractéristiques, **la mission estime que les emplois créés et consolidés à ce jour seraient plutôt de l'ordre de 1 500⁷**.

17. Les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois (hors équivalents emplois) semblent être selon le nombre moyen d'emplois par unité : transformation des céréales et transport (2,1), restauration (2,3), vannerie/menuiserie (2,6), menuiserie métallique (2,7), pêche (3,1), tourisme (3,3).

18. Les formations constituent le principal outil de renforcement des capacités et compétences utilisé par le PROMER. Ainsi, **943 MER ont bénéficié d'au moins une formation, soit 69% de l'ensemble des MER** pour 2 213 participants, hors alphabétisation. 64% des participants ont bénéficié de formations techniques, une partie d'entre elles ont été dispensées par des artisans formateurs, et 36% de formations transversales (esprit d'entreprise, GERME...). **Les femmes constituent 55% des bénéficiaires des formations. Les formations en alphabétisation fonctionnelle ont concerné un total de 2 226 personnes** dont 82% de femmes. **Moins d'une personne formée sur deux (47%) aurait mis en œuvre les formations**. L'accès au financement pour l'achat d'équipement semble avoir constitué une contrainte importante à l'application des formations techniques.

19. Les autres appuis non financiers ont principalement concerné :

- les **appui-conseils délivrés par les AEP**. Sur les trois dernières années, ils auraient effectué **13 076 visites aux PIE/MER, soit une moyenne mensuelle de 16 visites effectuées par chaque AEP⁸** pour un portefeuille actif moyen de 28 MER. L'intensité du suivi n'est pas identique pour toutes les MER, une quinzaine, par AEP, bénéficierait d'un suivi plus régulier à raison de deux visites mensuelles. Il s'agirait des MER facilement accessibles et proches du lieu de travail de l'AEP.
- les **appuis commerciaux** ont porté, entre autres, sur la recherche des marchés, la visibilité des MER et le conditionnement des produits. La quantification précise et cumulée de ces appuis n'est pas connue, de même que les résultats engendrés. Le projet a, par ailleurs, soutenu la participation de certaines MER aux foires commerciales et a, en février 2003, organisé sa première édition de la Caravane des initiatives qui a enregistré la participation permanente de 12 MER et 5 000 visiteurs. **En 2003, les actions ont été concentrées sur la création de deux boutiques de MER**. Ces boutiques sont promues en perspective du retrait du projet et de la nécessaire pérennisation des MER.

⁶ Les membres des groupements exercent dans la majorité des cas une activité non agricole à titre individuel et consacrent un temps limité aux activités collectives du groupement.

⁷ Cette estimation ne tient pas compte des «équivalents emplois» des filières dans lesquelles les groupements sont majoritairement féminins.

⁸ On ne dispose pas de la distinction entre les visites aux MER en portefeuille et celles effectuées aux PIE en cours de sélection.

- les **appuis techniques** ont visé l'amélioration des procédés traditionnels de production et l'appui à l'installation d'unités de production, notamment pour les MER de transformation de produits agricoles et forestiers. Sept filières ont été concernées par l'adaptation d'équipement, plusieurs filières ont aussi bénéficié de l'amélioration des itinéraires techniques. Un Centre d'information de documentation et démonstration (CIDD) a été installé en 2002. Le projet a, par ailleurs, mis en place, au cours de l'année 2003, deux outils devant permettre au projet d'assumer une partie du risque pour les innovations technologiques introduites (en matière d'équipements ou d'emballages) : le Fonds d'appui technologique (FAT) et la Convention d'appui commerciale (CAC). Des Associations socioprofessionnelles (sept sont recensées) ont été encouragées ou promues sous l'impulsion du projet à partir de l'année 2000, le degré d'autonomie de ces organisations est encore loin d'être satisfaisant.

20. En ce qui concerne les appuis financiers, le projet a, d'une part, contribué au renforcement des capacités des institutions partenaires, et, d'autre part, accompagné les micro-entrepreneurs pour l'obtention d'un crédit ou la constitution d'un autofinancement.

21. Si l'accord de rétrocession de la ligne de crédit et le protocole d'accord ont bien été signés avec le CMS, la ligne de crédit n'a jamais fait l'objet d'appels de fonds de la part de cette institution. Cependant, le fonds de risque devant couvrir une partie des pertes sur crédits⁹ a été mobilisé à deux reprises et le CMS a été doté de quelques équipements. Le CMS n'a pas procédé à l'ouverture des 10 nouvelles caisses prévues mais a plutôt au cours du projet procédé à la fermeture de certaines caisses ou à leur transformation en points de service. Cette situation a conduit le PROMER à s'ouvrir à de nouveaux partenaires. Deux nouveaux accords subsidiaires et protocoles d'accord ont ainsi été signés en 2003 avec l'Alliance pour le crédit et l'épargne pour la production (ACEP) et l'Union des mutuelles d'épargne et de crédit de Sédhiou (UMEC) qui ont bénéficié d'une dotation en équipements. La répartition de la ligne de crédit devant être rétrocédée, à hauteur de la mobilisation, se présente donc comme suit : CMS (60% des 520 000 DTS, soit 312 000 DTS), ACEP (30%, soit 156 000 DTS) et UMEC (10%, soit 52 000 DTS). Ces deux dernières institutions avaient, à fin 2003, effectué un premier appel de fonds et mobilisé le fonds de risque. Le projet a aussi signé des protocoles d'accord avec quatre institutions de microfinance (IMF) d'implantation locale et mis à leur disposition certains équipements (motos ou équipement informatique).

22. Sur la base de ces différents partenariats, **770 MER ont obtenu au moins un crédit**, soit 57% des MER du portefeuille total, **pour un montant total de 265,3 millions de FCFA correspondant à 983 prêts**. De plus, 1 422 comptes ont été ouverts auprès des services financiers décentralisés (SFD) partenaires et 1 011 plans d'épargne ont été élaborés. **Les femmes ont bénéficié** (MER individuelles et groupements) **de 37% des montants alloués et de 46% du nombre de crédits accordés**. Les groupes de filières «transformation des produits agricoles et forestiers» et «services et autres» ont majoritairement bénéficié des financements, respectivement pour 35,1% et 42,6%.

23. Malgré l'absence de mobilisation de la ligne de crédit, le CMS a accordé 84% des crédits en volume et 88% en nombre, l'ACEP a accordé 9% des volumes de crédit et 4% du nombre total. Environ 129 MER, dont certaines ont bénéficié d'un crédit, auraient, par ailleurs, participé à l'autofinancement de leur équipement (aménagement du local, équipement divers de coûts très variables...).

24. Il y a lieu aussi de relever que le PROMER a favorisé l'émergence d'un nouveau métier au travers de 24 conseillers en entreprise qui pourront ainsi à titre privé et/ou dans le cadre d'une seconde phase du PROMER participer activement à l'accompagnement des micro-entreprises rurales, de même que les cadres du projet.

⁹ Ce fonds de risque alimenté par une dotation du projet, à fonds perdus, couvre 4,5% des montants des crédits mis en place (soit 30% du risque qui est estimé à 15% du montant du crédit réellement octroyé (les 70% sont à la charge de l'institution), soit un taux de remboursement attendu de 85%).

Effacité de la mise en œuvre et adéquation des méthodes

25. Les objectifs quantitatifs prévus en ce qui concerne le nombre de MER en portefeuille ont été atteints. Ceux relatifs aux formations le sont partiellement. Par contre, compte tenu des outils financiers disponibles, les objectifs relatifs à la création d'emplois, notamment pour les jeunes, apparaissent ne pas être atteints, de même en ce qui concerne l'accès au financement des MER. L'introduction de nouveaux équipements et de procédés innovants est à souligner positivement et constitue un des acquis importants du PROMER.

26. D'une manière générale, l'équipe du projet a été volontariste et engagée dans sa mission. On note un fonctionnement d'ensemble du projet satisfaisant et l'atteinte de résultats significatifs en matière de définition de stratégie d'intervention et de test de différents outils. Cependant, certains de ces outils s'apparentent davantage à des actions de promotion plutôt que de pérennisation (caravane, CIDD). D'autres comme la CAC, le FAT et les MER de référence sont au stade actuel davantage des outils de recherche/action, d'adaptation technologique et de démonstration dans certaines filières porteuses. Il apparaît pertinent qu'il s'agit de voies de pérennisation à moyen terme mais cette démarche ne touche actuellement qu'un nombre restreint de MER ; ce qui en limitera l'interprétation.

27. On relève que le projet s'est parfois substitué aux MER dans certaines fonctions en associant et responsabilisant de manière insuffisante les MER ou leurs organisations : recherche et contractualisation de marché d'approvisionnement et de vente, gestion de trésorerie.

28. En ce qui concerne les appuis financiers, pour le financement des équipements à moyen terme, le projet a été confronté à l'absence de produits financiers adaptés au niveau du CMS. Cette carence n'a pas permis d'atteindre certains des objectifs visés. La stratégie initiale prévue en matière d'outils financiers apparaît inadéquate : les conditions d'entrée et d'accès au crédit, y compris l'éloignement des services de la principale institution partenaire, sont d'emblée éliminatoires pour une partie du public cible, en particulier les jeunes sans emplois et les femmes démunies. Ces outils visaient à sécuriser les institutions partenaires et surtout à mettre à leur disposition des ressources pour l'octroi des crédits mais l'on ne s'est pas intéressé aux capacités du public cible à répondre aux conditions imposées par ces institutions. Par ailleurs, si la gestion du financement était effectivement externalisée auprès des SFD, l'essentiel des autres fonctions (information, montage des dossiers, voire suivi du recouvrement) a été assumé par les AEP au détriment des fonctions essentielles de conseil.

29. L'approche de la mesure de l'efficacité, s'agissant d'un projet pilote, doit se faire avec prudence, certains ratios mettent en évidence des résultats très inégaux mais pour certaines MER le retour sur investissement est très rapide ; elles peuvent générer un résultat d'exploitation supplémentaire deux fois supérieur aux coûts moyens d'accompagnement (directs et indirects).

Les impacts enregistrés

30. La mission a pu mettre en évidence des impacts diversifiés localisés à plusieurs niveaux d'observation (MER, ménage, village, communauté rurale) et impliquant des domaines différenciés (économique, social...).

31. D'une manière très globale, **des impacts positifs**, voire très impressionnants, **sont relevés pour un certain nombre de micro-entreprises qui ont bénéficié d'appuis conséquents**. Les effets sont observés tant au niveau des volumes de biens et services produits que du chiffre d'affaires réalisé. On enregistre des cas où le volume d'activités a doublé (parfois triplé) en l'espace d'une année d'activités. Les impacts sont fortement liés à l'intensité et à la durée de l'accompagnement des MER. **Toutefois, les impacts demeurent modestes à l'échelle de l'économie locale**. Les revenus supplémentaires dégagés, en particulier par les femmes entrepreneurs, sont affectés en priorité à l'amélioration de l'alimentation de la famille, environ 1 350 ménages ont pu être concernés par cet impact. Lorsque les surplus sont significatifs, ils sont investis dans l'accroissement du capital productif de l'exploitation familiale et notamment pour la production agricole et la diversification des

activités non agricoles. Ce qui permet ainsi une meilleure sécurisation des ménages concernés, un meilleur accès aux soins de santé primaire, dans une moindre mesure, une scolarisation plus importante des enfants et une amélioration des conditions de vie. Potentiellement, 860 ménages ont pu enregistrer des changements à ce niveau. On enregistre une réduction de la pénibilité du travail des femmes grâce aux équipements de transformation introduits, on peut estimer qu'environ 2 000 personnes, toutes catégories confondues, ont pu bénéficier de cet impact dans la zone du projet. Les compétences acquises au niveau professionnel ont aussi permis un impact sur les ressources humaines. La réussite économique de certains promoteurs les amène à jouer un rôle social plus important au sein des instances du village et, dans quelques rares cas pour ceux qui ont le mieux réussi, ils s'impliquent dans les instances de développement local de la Communauté rurale en mettant au service de cette communauté leurs capacités renforcées et leurs ressources (financement de cantines scolaires, aménagement des écoles...). Les impacts en termes d'environnement peuvent être qualifiés de mineurs et d'indirects dans la plupart des types de MER.

32. L'appropriation et la diffusion de certaines innovations technologiques, telle que le four amélioré pour les boulangeries, semblent acquises. Par contre, d'autres innovations sont encore en expérimentation (presse à karité, presse améliorée pour l'extraction d'huile d'arachide...). Pour celles-ci, il n'est pas possible, actuellement, de se prononcer sur leur éventuelle adoption.

33. Au stade actuel et d'ici à la clôture du projet, on ne peut affirmer que l'ensemble des MER actuellement opérationnelles soient engagées dans la voie de la durabilité, en raison, notamment, d'un accompagnement insuffisant dans la durée et insuffisamment responsabilisant et participatif. De ce fait, les impacts et effets globaux enregistrés sont limités. Si les impacts mis en évidence sont très significatifs pour une partie des MER mais globalement relativement limités, dans le cadre d'une phase pilote, ils permettent surtout d'apprécier l'impact de la méthodologie et tout l'intérêt d'une démarche qui associe formation/appui-conseil et accès au crédit.

Principales leçons à tirer de l'expérience

34. Le recentrage, intervenu avec la revue à mi-parcours, a permis de prendre en compte des secteurs d'activités qui avaient été insuffisamment appuyés jusqu'alors. Cependant, l'abandon systématique des activités de commerce et d'embouche n'était pas judicieux quant à l'objectif de toucher un public démuné pour lequel ces activités sont génératrices de revenus et peuvent constituer un levier pour amorcer à terme des activités plus structurantes. Les activités de commerce peuvent aussi accompagner le développement des activités de production en favorisant la commercialisation. De ce fait, **les types d'activité visés, les conditions d'accès au crédit et l'insuffisante proximité des services financiers, dans certaines zones, ont constitué des facteurs discriminants pour le public prioritaire ciblé ; à savoir les femmes et les jeunes n'exerçant pas d'activités non agricoles.**

35. Le partenariat privé et associatif a été actif, dense et diversifié, ce qui a permis d'exécuter, dans un temps relativement court, un programme de travail ambitieux, étendu géographiquement et sectoriellement, même si l'on peut regretter des contenus de protocoles de collaboration trop uniformes ne permettant pas toujours de tirer le meilleur parti des spécificités de chaque partenaire.

36. Le choix d'une intervention sur l'ensemble des quatre régions présentait un intérêt certain pour le caractère pilote de l'opération et la diversité des potentialités et types d'activités mais aurait pu être restreint dans chacune des régions à des pôles de concentration d'activités économiques sans que cela ne remette en question le choix de la cible prioritaire du projet. Ceci aurait pu éviter l'effet de « saupoudrage » qu'a observé la mission et réduire ainsi les coûts opérationnels.

37. L'expérimentation en cours depuis 2002 sur les filières dites « structurantes » s'avère porteuse d'enseignements intéressants et capitalisables pour le futur. Cependant, les marchés d'approvisionnement et de vente de proximité ont été peu exploités alors qu'ils concernent la quasi-totalité des MER du portefeuille et présentent des contraintes à lever. **Dans son appréhension des MER, le PROMER semble adopter une démarche sectorielle plutôt que filière.** Les appuis sont

focalisés sur des MER remplissant, seules ou presque, la quasi-totalité des fonctions (approvisionnement - production – vente). Ils concernent peu ou pas les micro-entreprises se situant en amont et/ou en aval des MER appuyées. Cette stratégie, qui semble s’inscrire dans une vision d’évolution des MER touchées vers de petites entreprises formelles et de taille conséquente visant à couvrir les marchés à forte valeur ajoutée et la distribution moderne, contribue à limiter l’impact du projet et le rôle moteur de certaines MER.

38. **Si les outils de pérennisation choisis par le projet (CAC, FAT, boutique des MER) apparaissent pertinents, leur expérimentation dans le temps imparti** (d’ici à la fin de la phase actuelle du PROMER) et au rythme de mise en place **observé ne pourra, cependant, pas permettre d’apprécier leur adéquation avec l’objectif de pérennisation visé.** Il serait donc souhaitable, à l’avenir, de pouvoir tester et d’asseoir les bases de la pérennisation de ces outils en situation réelle avec une approche complètement participative et responsabilisante.

39. La mission relève que **la stratégie de désengagement du projet et de pérennisation des fonctions d’appui/conseil aux MER n’a pas été suffisamment approfondie au moment de la conception du projet et n’a pas fait l’objet au cours de projet d’une réflexion approfondie** qui aurait permis de tester une ou des options dans le cadre d’une opération expérimentale.

40. **Les erreurs et insuffisances de conception du système de suivi-évaluation durant toute la période du projet, ajouté à l’instabilité du personnel de ce service, n’ont, par ailleurs, pas permis d’optimiser le pilotage des interventions du projet.** Ces insuffisances ne permettent pas au stade actuel de capitaliser au mieux les expériences acquises et une bonne mesure des impacts.

Principales recommandations

41. **La mission confirme la pertinence de la poursuite de l’expérience dans le cadre d’une seconde phase du PROMER, notamment dans la zone actuelle du projet,** qui se justifie eu égard : i) à la pertinence de l’objectif général de l’intervention, ii) aux premiers impacts positifs relevés, iii) à la durée trop restreinte de l’expérimentation actuelle dont les acquis sont encore à consolider ; l’essentiel des activités actuelles du PROMER est encore en chantier, iv) à la nécessité de définir et de mettre en place un service pérenne d’accompagnement des MER, et v) à l’inadaptation des outils financiers qui a exclu nombre de porteurs d’initiatives potentiellement viables.

42. **La poursuite de cette expérience devrait maintenir la stratégie générale développée qui vise le triptyque formation/accompagnement (appui conseil)/crédit à l’endroit des MER** et avec une externalisation de la fonction de financement. L’approche à adopter en direction des porteurs d’initiatives ou entreprises existantes ne devrait pas être exclusive quant aux différents types d’entreprises à appuyer que ce soit en termes de secteurs d’activités ou de taille. Elle devrait être différenciée en fonction du type d’entreprises : micro-entreprise unipersonnelle ou de type artisanal ou encore entreprise ayant vocation et un potentiel d’évolution vers la petite et moyenne entreprise (PME). La mission estime que les interventions de la seconde phase ne devraient pas être dirigées exclusivement vers la PME au risque d’exclure, directement ou indirectement, les catégories pauvres des communautés concernées. Les actions à mettre en place devront, parallèlement à l’appui ciblé sur des MER intervenant à un niveau donné d’une filière, favoriser l’allongement des filières concernées, notamment en nombre et diversité d’acteurs intervenant dans la filière ou des filières contiguës et interdépendantes.

43. Sur la question de la localisation des interventions, les acquis du projet et d’autres interventions au Sénégal tendraient à privilégier une approche pragmatique qui ne doit pas opposer localisation « villageoise » et « chef-lieu de département ». **Le positionnement géographique de l’intervention dans une région doit être raisonné sur la base de la combinaison d’un certain nombre de critères minimum :** disponibilité des matières premières, accessibilité, présence effective ou potentielle de services financiers et perspective de rentabilisation d’un service d’appui/conseil par l’existence d’un potentiel de développement d’activités économiques.

44. **Les zones d'extension des activités du PROMER, au cours d'une seconde phase, devront correspondre aux zones d'intervention des autres projets financés par le FIDA en vue d'une maximisation des complémentarités et synergies qui nécessitera une coordination efficace des interventions**. Cependant, il convient de souligner que **l'expérience du PROMER est encore jeune**, les différents outils méthodologiques restent encore pour l'essentiel à valider, aussi **l'extension de la zone d'intervention du projet devra se faire avec prudence**. Une extension du projet à l'ensemble du territoire national apparaît prématurée.

45. **La question du financement est centrale dans la problématique d'émergence et de consolidation des MER, il apparaît donc judicieux et important que le PROMER puisse intégrer une composante spécifique pour les questions liées à l'accès au financement des publics ciblés**. Par ailleurs, si la seconde phase du PROMER a vocation à intervenir sur des zones couvertes par les autres projets financés par le FIDA, la mission recommande que la seconde phase du PROMER puisse intégrer un service d'assistance technique aux projets sur la question du "financement". Ce service pourrait être délivré par une cellule interne disposant des compétences requises mais l'option d'une contractualisation avec un organisme externe spécialisé devrait être privilégiée. L'intervention d'une assistance technique internationale pourrait ponctuellement compléter le dispositif.

46. **Un des objectifs de la seconde phase devra concerner la création d'un service pérenne de conseil à la micro-entreprise rurale**. Le processus de désengagement et d'autonomisation de ce service devra être prévu dès la conception du projet et planifié dans le temps. Par ailleurs, dès le départ, **le principe d'une facturation progressive des services**, notamment pour les fonctions commerciales et de formation que les entrepreneurs semblent prêts à assumer lorsque les services sont de qualité et les impacts positifs évidents, **devra être adopté de manière modulée**. Il n'en demeure pas moins que **la question de la prise en charge de la totalité des coûts de tels services d'accompagnement ne peut relever exclusivement des bénéficiaires mais devra aussi être réfléchi sous l'angle de la subvention et sur la durée**, notamment dans le cadre de contributions de l'État et des collectivités locales.

47. Enfin, il conviendra, dès le démarrage, de construire un système de suivi-évaluation et d'indicateurs pertinents. À ce titre, les indicateurs de suivi-évaluation devront prendre en compte l'ensemble des caractéristiques de la MER. Les audits annuels portant sur les aspects comptables, financiers et de procédures devraient pouvoir aussi intervenir sur le système d'information interne.

Republic of Senegal
Rural micro-enterprises project (PROMER)
Interim evaluation

Executive Summary

1. The rural micro-enterprises project (PROMER) began activities in June 1997. Its total cost is 10.94 million de USD, with 67% covered by IFAD loans (n° 402-SN and SRS-47-SN). Its initial duration of six years was extended by two years in 2002, without additional budgetary allocation. The closing date for the IFAD loans is 31 March 2005. A possible second phase is being considered by the government and IFAD following the evaluation of the IFAD programme in Senegal done in 2003 and the focal points of the intervention as set forth in the Country Strategic Opportunities Paper (COSOP). Given this outlook, the IFAD Office of Evaluation (OE), in accordance with standard procedures, conducted an interim evaluation of PROMER.

2. According to a joint partnership evaluation, the objectives of the interim evaluation mission were: i) to assess the suitability, effectiveness and sustainability of the actions undertaken by PROMER, ii) to understand, estimate and, if possible, measure the impacts of the project achievements and changes made, and iii) to assess the current dynamic of changes made and their projected sustainability, and iv) draw useful information and recommendations for the future.

3. The evaluation mission¹ stayed in Senegal from 25 January to 18 February 2004. It facilitated a self-evaluation by the PROMER team, and conducted field visits², held meetings with partners that may or may not have been involved in project implementation and held a workshop on restitution and exchanges in Kaolack based on preliminary results.

Context, design and evolution of the project

4. PROMER exists within a context of State withdrawal and of encouraging the formal or informal private sector to take over the productive and commercial activities. Micro-enterprise thus proves to be a resource that can make it possible to reduce poverty in a rural environment. The off-farm processing and service activities represent an alternative to the rural exodus for young people and offer women the possibility of carrying out paid activities, especially productive activities that could enhance their knowledge.

5. PROMER targets development of off-farm micro-enterprises in a rural environment in four regions of Senegal: Tambacounda and Kolda, at first, expanding to Kaolack and Fatick at mid-term. These four regions, affected by the groundnut crisis and displacement of the cotton-producing zone, represent approximately 51% of the national territory and a population of some two million. Although they do offer agropastoral resources, there is isolation and chronic underdevelopment, especially in Tambacounda and Kolda.

6. The PROMER objectives were defined as:

- To create new paid seasonal or permanent jobs, thus improving income of poor rural families;
- To increase production of quality goods and services by enabling local farm production;

¹ The interim evaluation mission members were Ms Corinne Riquet, economist, mission leader, Mr. Bertrand Guibert, agronomist, and Mr. Ngualla Luzietoso, economist. Messrs. Bakhayokho and Kane, technical advisors to the Minister of Agriculture and Hydraulics, also participated in this mission and represented the Minister therein. Mr. Bakhayokho also accompanied the mission as Chair of the PROMER steering committee. The PROMER managers also accompanied the mission and enriched the discussions and many exchanges on an ongoing basis.

² 78 rural micro-enterprises were visited in a total of 52 villages.

- To extend the annual productive work period beyond the farm work period;
- To reduce the rural exodus using work opportunities for young people.

7. The target groups of the project were to be formed of individuals or of economic initiative groups. Women and young people were to be priority groups and the poorest segments of society were targeted in particular by support in forming micro-enterprises to represent 70% of the rural micro-enterprises supported. In quantitative terms, the target group was estimated to have 4 000 people, 30% of whom received project support, or 1 200 micro-enterprises held 50% by women. Approximately 1 000 of them should receive funding for a total of some 800 million CFAF and 200 just training. There were an estimated 3 000 jobs expected.

8. Implementation was to use a progressive approach and develop a mode of intervention that used subcontracting (outsourcing). The intervention was planned for two regions at first, Tambacounda and Kolda, with an expansion at mid-term.

9. To achieve its objectives, PROMER implementation relies on the joint effects of two main components: (i) support for development of rural micro-enterprises, and (ii) funding for rural micro-enterprises where implementation is done by a microfinance institution, CMS, project co-sponsor³. A third component provides project monitoring and management.

10. Placed under the oversight of the Ministry of Agriculture and Hydraulics, PROMER is supervised by a steering committee. The relatively light project management unit (PMU) is accompanied in each of the four intervention regions by a regional cell⁴.

11. As of the mid-term review, conducted by the cooperating institution, the West African Development Bank (BOAD), the project did a major reframing of interventions reflected in abandonment of support for rural micro-enterprises with predominantly trade and pasture activities, introduction of a structuring cluster approach, diversification of partnerships in the area of financing, and reframing the missions of the multipurpose economic outreach agents (AEP) into business consultants.

Implementation results

12. After approximately six years of activities, on 31 December 2003, a total of 3.78 trillion CFAF had been disbursed out of a projected total of 5.252 trillion CFAF, or a disbursement rate of 71.97%. It should be emphasized that the government regularly provided its counterpart funds and also doubled its contribution to project funding, especially for the training component.

13. **PROMER has a total portfolio of 1 359 rural micro-enterprises including 683 new creations, or 50.26%, and 676 consolidation rural micro-enterprises distributed among 675 villages with significant dispersion⁵. 33% are groups with 74% women. Women are 45% of the sponsors of all rural micro-enterprises and young people are 26%.**

14. There is a **rather broad diversity of activities, with some dominant ones**, which are **bakeries**, 12% of rural micro-enterprises, **soap production**, 11% of rural micro-enterprises, **miscellaneous trade** (11%). The mechanical metal products group represents only 10% of the portfolio.

³ Crédit mutuel du Sénégal (CMS) was to cofinance 50% of the line of credit used to finance the rural micro-enterprises.

⁴ Regional cells intervene in geographic units called ZAEPs (multipurpose economic outreach zones) covering five to six rural communities. Each ZAEP is advised by an AEP in direct contact with the micro-entrepreneurs.

⁵ 64% of affected villages have one single rural micro-enterprise.

15. Also, **1 039 rural micro-enterprises, or 76%, are now considered as operational.** 65% of these operational rural micro-enterprises, or **672, are currently monitored by the outreach agents.**

16. The **jobs created and consolidated total 3 630**, with 1 888 creations and 1 742 consolidations, or an average of 1.4 jobs in the individual rural micro-enterprises created and 1.6 jobs in the rural micro-enterprises consolidated. The rural micro-enterprises **with group status total 2 514 jobs, or 69% of all jobs considered and 83% of jobs created.** In these groups, there is a distinction between jobs corresponding to the participation of members in the collective activities⁶ that the mission called “job equivalents” and those corresponding to paid salaried jobs. According to these characteristics, the **mission estimates that jobs created and consolidated to date would be approximately 1 500⁷.**

17. The sectors with the most jobs (except for job equivalents) seem to be according to the number of jobs per unit: processing of cereals and transport (2.1), restoration (2.3), valves and woodwork (2.6), metal construction (2.7), fishing (3.1), tourism (3.3).

18. Training is the main tool for reinforcing capacities and skills used by PROMER. Thus, **943 rural micro-enterprises received at least some training, or 69% of all rural micro-enterprises** for 2213 participants, not including literacy. 64% of participants received technical training, some of which was provided by artisan trainers, and 36% received cross training (entrepreneurship, business management, etc.). **Women are 55% of those receiving training. The functional literacy training was given to a total of 2 226 people, 82% of them women. Less than one person out of two trained (47%) implemented the training.** Access to funding to buy equipment seems to have been a significant constraint in applying the technical training.

19. The other non-financial support mainly involved

- **advisory support provided by the outreach agent. Over the past three years, they conducted 13 076 visits to the rural enterprise economic interest groups, or a monthly average of 16 visits per agent⁸** for an average active portfolio of 28 rural micro-enterprises. The intensity of monitoring is not the same for all rural micro-enterprises, but about fifteen per agent receive more regular monitoring, about two visits per month. These are rural micro-enterprises that are easily accessible and close to the agent’s work site.
- **commercial support** addressed, among other things, market research, visibility of the rural micro-enterprises and product packaging. The exact, cumulative quantification of this support is not known, nor are its results. The project also supported participation of some rural micro-enterprises in trade fairs and, in February 2003, organized its introduction of the Initiatives Mobile Unit, which recorded the permanent participation of 12 rural micro-enterprises and 5 000 visitors. **In 2003, the actions focused on creation of two rural micro-enterprise boutiques.** These boutiques are promoted from the perspective of project withdrawal and the necessary sustainability of the rural micro-enterprises.
- the **technical support** targeted improving the traditional production processes and support for installation of production units, especially for the rural micro-enterprises involving processing of agricultural and forestry products. Seven clusters were involved with adapting equipment, several clusters also received improvement in routing. A centre for information on documentation and demonstration (CIDD) was created in 2002. The project also introduced two tools in 2003 to allow the project to take over some of the risk for the technological innovations (for equipment or

⁶ The group members in most cases carry out an off-farm activity individually and devote a limited amount of time to the collective group activities.

⁷ This estimate does not include the “job equivalents” for those clusters in which the groups are mainly women.

⁸ The distinction between the visits to the rural micro-enterprises in the portfolio and those to the economic initiative groups being selected is not known.

packaging): the technical support fund (FAT) and the commercial support agreement (CAC). Socioprofessional associations (seven have been identified) were encouraged or promoted under the project as of 2000, although the level of autonomy of these organizations is still far from satisfactory.

20. Regarding financial support, the project contributed to reinforcing capacities of partner institutions and also coaches the micro-entrepreneurs to obtain a loan or to set up self-financing.

21. Although the onlending agreement for the line of credit and the memorandum of agreement were signed with CMS, the line of credit never received a call for funds from that institution. However, the risk funds that were to cover some of the losses to loans⁹ were mobilized in two parts and CMS received some equipment. CMS did not open the 10 new funds projected but rather during the course of the project closed some funds or transformed some into points of service. This situation led PROMER to seek new partners. Two new subsidiary agreements and memoranda of agreement were thus signed in 2003 with l'Alliance pour le crédit et l'épargne pour la production (ACEP – production savings and loan alliance) and l' Union des mutuelles d'épargne et de crédit de Sédhiou (UMEC – Sédhiou union of mutual savings and loans) which received a contribution of equipment. Distribution of the line of credit should be reassigned, in the amount of the mobilization, and is now as follows: CMS (60% of 520 000 SDRs, or 312 000 SDRs), ACEP (30%, or 156 000 SDRs) and UMEC (10%, or 52 000 SDRs). At the end of 2003, the two latter institutions made a first call for funds and mobilized the risk funds. The project also signed memoranda of agreement with four local microfinance institutions and made some equipment (motorcycles or computer equipment) available to them.

22. Based on these various partnerships, **770 rural micro-enterprises obtained at least one loan**, or 57% of rural micro-enterprises in the total portfolio, **for a total of 265.3 million CFAF corresponding to 983 loans**. Also, 1 422 accounts were opened at the partner decentralized financial services and 1 011 savings plans were formed. **Women** (individual rural micro-enterprises and groups) **received 37% of the total allocated and 46% of the number of loans granted**. The “processing of agricultural and forestry products” and “service and other” clusters received most of the funding, 35.1% and 42.6%, respectively.

23. Despite the absence of mobilization of the line of credit, CMS granted 84% of loans in volume and 88% in number, ACEP granted 9% in volume of loans and 4% of the total number. Approximately 129 rural micro-enterprises, some of which received a loan, also participated in self-financing of their equipment (space planning, miscellaneous equipment with extremely variable costs, etc.)

24. It should also be noted that PROMER furthered emergence of a new trade through 24 advisors who could privately and/or under a second phase of PROMER participate actively in coaching the rural micro-enterprises and the project management.

Effectiveness of implementation and suitability of methods

25. The quantitative objectives projected regarding the number of rural micro-enterprises in the portfolio were achieved. Those related to training were partially achieved. On the other hand, considering the financial tools available, the objectives regarding job creation, especially for young people, do not appear to have been achieved, and the same is true for access to funding for the rural micro-enterprises. Introduction of new equipment and innovative processes is positive and is one of the major PROMER accomplishments.

⁹ These risk funds fed by a project allocation, with lost equity, cover 4.5% of the credit put in place (or 30% of the risk, estimated at 15% of the total credit actually granted) (70% are chargeable to the institution), or projected a reimbursement rate of 85%).

26. Generally speaking, the project team was enthusiastic and engaged in its mission. The project group worked satisfactorily overall and there were significant results in defining a strategy for intervention and for testing various tools. However, some of these tools pertain more to promotion than to sustainability (mobile unit, CIDD). Others such as CAC, FAT and the reference rural micro-enterprises are in the current stage of tools for research/action, technical suitability and demonstration in some promising clusters. It seems relevant that these are medium-term routes to sustainability but this approach currently reaches only a limited number of rural micro-enterprises, which will restrict interpretation.

27. The project is sometimes a replacement for the rural micro-enterprises in some functions by insufficiently associating and empowering the rural micro-enterprises or their organizations: procurement and sales market research and contracting, and cash flow management.

28. Regarding financial support for funding equipment over the medium term, the project faced the absence of suitable financial products at the level of CMS. This lack made it impossible to achieve some of its targeted objectives. The initial financial tools strategy seemed inadequate: the conditions for entry and access to credit, including the distance of the services from the main partner institution, immediately eliminate part of the target public, particularly jobless young people and the disadvantaged women. These tools sought to reassure the partner institutions and above all to make resources available to them to grant loans but they do not affect the capacities of the target public to meet the conditions imposed by these institutions. Additionally, if management of the financing was effectively externalized to the decentralized financial systems, most of the other functions (information, assembly of files, even monitoring of retrieval) were taken over by the outreach agents to the detriment of the essentially advisory functions.

29. The approach of measuring efficiency, as a pilot project, should be taken cautiously, and some ratios show very unequal results but for rural micro-enterprises the return on investment is quite rapid; they can generate a supplementary operating result that is two times as high as the average coaching costs (direct and indirect).

Impacts

30. The mission showed diversified impacts localized at various levels of observation (rural micro-enterprises, household, village rural community) and involving different domains (economic, social, etc.).

31. Overall, **positive impacts**, even quite impressive ones, **are shown for some micro-enterprises that received consistent support**. The effects are seen at the level of goods and services as well as in sales. There are cases in which the volume of activities doubled (sometimes tripled) within one year of activities. The impacts are strongly tied to the intensity and duration of coaching for these rural micro-enterprises. **Nonetheless, the impacts remain modest at the scale of the local economy**. Supplementary income disbursed, especially by female entrepreneurs, is allocated on a priority basis to improving the food situation for the family, with approximately 1 350 households having been affected by this impact. When the surplus is significant, it is invested into growing the productive capital of the family farm, especially for agricultural production and diversification of off-farm activities. This thus allows for better security for the households involved, better access to primary health care, and, to a lesser extent, higher school enrollment for children and improved living conditions. Potentially, 860 households showed changes at this level. There is a reduction in the difficulty of work for women because of the processing equipment introduced, and it can be estimated that about 2000 people in all categories benefited from this impact in the project zone. The skills acquired at the professional level also made it possible to have an impact on human resources. The financial success of some sponsors led them to play a more significant social role in the village and, in some rare cases for those with the greatest success, they are involved in local development of the rural community by putting their reinforced capacities and their resources to use in the community (funding

school meals, furnishing schools, etc.). The impacts in terms of environment can be classified as minor and indirect in most types of rural micro-enterprises.

32. The appropriation and dissemination of certain technological innovations, such as an improved oven for bakeries, seem to have been achieved. On the other hand, other innovations are still under experimentation (shea butter press, improved press for groundnut extraction, etc.). For the latter, it is not currently possible to say whether they will eventually be adopted.

33. From now until the end of the project, it cannot be said that all of the currently operational rural micro-enterprises are on the path to sustainability, due mainly to insufficient coaching in terms of duration and coaching that is insufficiently empowering and participatory. Thus the impacts and overall effects are limited. Although the impacts shown are quite significant for some of the rural micro-enterprises but overall relatively limited, within the framework of a pilot phase, they make it possible to assess the impact of the methodology and the interest of an approach that associates training with advisory support and access to credit.

Main lessons to learn

34. The reorganization done with the mid-term review made it possible to take into account sectors of activity that had been insufficiently supported until then. However, the systematic abandonment of trade and pasture activities was not appropriate given the objective of reaching a disadvantaged public for whom these activities generate income and could be a spark to activate more structuring activities. The trade activities could also accompany development of production activities by furthering marketing. Thus, **the types of activity targeted, the conditions for access to credit and the insufficient proximity of financial services, in some zones, are discriminant factors for the target priority public, women and young people not involved in off-farm activities.**

35. The private and associative partnership was active, dense and diversified, which made it possible to execute an ambitious programme of work within a relatively short time that was wide geographically and sectorally, even if there is a regrettable content of overly uniform memoranda of cooperation that did not always make it possible to make best use of each partner.

36. The choice of an intervention over all four regions was of some interest due to the pilot nature of the operation and the diversity of the potentialities and types of activities but could have been limited in each region to concentrations of economic activity without this affecting the choice of the priority target of the project. This would have made it possible to avoid the scatter effect noted by the mission and thus to reduce operating costs.

37. The experimentation under way since 2002 on the so-called structuring clusters has interesting lessons that can be capitalized for the future. However, the proximal procurement and sales markets were exploited very little although they involved nearly all of the rural micro-enterprises from the portfolio and had constraints to be lifted. **In its apprehension of the rural micro-enterprises, PROMER seems to be adopting a sectoral rather than a cluster approach.** Support is focused on rural micro-enterprises that, alone or nearly so, carry out almost all of the functions (procurement, production and sales). They more or less involve the micro-enterprises upstream and/or downstream of the rural micro-enterprises supported. This strategy, which seems to fall within a vision of evolution of the affected rural micro-enterprises towards formal small and consequential enterprises seeking to cover the high value added markets and modern distribution, contributes to limiting the impact of the project and the driving role of some rural micro-enterprises.

38. **Although the sustainability tools chosen by the project (CAC, FAT, rural micro-enterprise boutique) seem relevant, their experience in the allotted time** (from now until the end of this phase of PROMER) and at the rate of introduction **noted cannot, however, allow for assessment of their suitability to the targeted sustainability objective.** It would thus be desirable in

the future to be able to test and build on the bases for sustainability of these tools in a real situation with a completely participatory, empowering approach.

39. The mission shows that the **strategy for project withdrawal and for sustainability of the advisory support functions for the rural micro-enterprises was not in-depth enough at the time of project design and was not considered thoroughly enough during the course of the project**, which would have made it possible to test one or more of the options within the framework of an experimental operation.

40. **The mistakes and insufficiencies in design of the monitoring and evaluation system throughout the entire period of the project, added to the instability of staffing for this service, made it impossible to optimize the guidance of project interventions**. These insufficiencies do not currently allow for optimal capitalization on experiences and for a good measurement of impacts.

Main recommendations

41. **The mission confirms the relevance of pursuing the experience under a second phase of PROMER, especially in the current project zone**, which is justified with regard to: i) the relevance of the overall objective of the intervention, ii) the first positive impacts, iii) the overly limited duration of the current experiment, the achievements of which are still to be consolidated; the core current activities of PROMER are still in the field, iv) the need to define and put in place a sustainable coaching service for rural micro-enterprises, and v) the unsuitability of the financial tools, which excluded a number of potentially viable parties.

42. **Pursuing this experience should maintain an overall developed strategy that targets the training/coaching (advisory support)/credit model at the location of the rural micro-enterprises** and with externalization of the financing function. The approach to be used with the existing groups or enterprises should not be exclusive regarding the various types of enterprises to be supported whether in terms of sectors of activity or of size. It should be differentiated according to the type of enterprise: single-person micro-enterprise, artisanal enterprise or enterprise with a vocation and a potential to evolve towards the small and medium-sized enterprise. The mission estimates that the second phase interventions should not be aimed exclusively at the small- and medium-sized enterprises at the risk of directly or indirectly excluding, the poor categories from the communities involved. The actions to be put in place should, in parallel with the targeted support for the rural micro-enterprises involved at a given level of a cluster, further the extension of the clusters involved, particularly in number and diversity of players involved in the cluster or contiguous interdependent clusters.

43. On the matter of location of the interventions, the achievements of the project and other interventions in Senegal tended to give priority to a pragmatic approach that should not oppose a village and *département* seat location. **The geographic positioning of the intervention in a region should be decided on the basis of the combination of a certain number of minimum criteria:** availability of raw materials, accessibility, actual or potential presence of financial services and outlook for a cost-effective advisory support service due to the existence of a potential for developing economic activities.

44. **During a second phase, the extension zones for PROMER activities should correspond to the intervention zones of other projects funded by IFAD in view of maximizing complementarities and synergies requiring effective coordination of the interventions**. However, **the PROMER experience is still new**, the various methodological tools still need to be validated, and so **extension of the project intervention zone should be done cautiously**. An extension of the project to the entire national territory would seem premature.

45. **The question of financing is central in the problem of emergence and consolidation of the rural micro-enterprises, so it seems appropriate and important that PROMER be able to integrate a specific component for questions related to access to financing for the target public.** Nonetheless, although the vocation of the second phase of PROMER is to intervene in zones covered by the other projects funded by IFAD, the mission recommends that the second phase of PROMER be able to integrate a technical assistance service for the projects on the issue of financing. This service could be offered by an internal cell with the required competencies but the option of contracting with a specialized outside organization should be given priority. The intervention of international technical assistance could complete the scheme.

46. **Creation of a sustainable advisory service for the rural micro-enterprise should be one of the objectives of the second phase.** The process of withdrawal and empowerment of this service should be provided for from the beginning of project design and planned for in the time allotted. Right from the start, **the principle of progress billing for services**, particularly for the commercial and training functions, which the entrepreneurs seem to be ready to take over when the services are quality and the positive impacts are clear, **should be adopted in a modular manner.** Then the **question of takeover of all costs for these coaching services cannot be exclusively borne by the beneficiaries but must also be considered from the perspective of subsidy and duration**, especially considering the contributions from the State and the local collectives.

47. Lastly, from the start it would be appropriate to build a relevant monitoring and evaluation and indicators system taking into consideration all of the characteristics of the rural micro-enterprise. The annual audits on accounting, financial and procedural should also be able to intervene in the internal information system.

République du Sénégal
Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER)
(Prêts n° 402-SN et SRS 47-SN)
Evaluation intermédiaire

Rapport principal

I. INTRODUCTION

A. Contexte et objectif de l'évaluation

1. Conformément à son objectif stratégique qui vise la réduction de la pauvreté rurale, le FIDA a commencé, depuis environ une décennie, en complémentarité de ses autres interventions, à financer des projets de promotion du secteur de la micro-entreprise et des activités non agricoles en milieu rural. Dans ce cadre et sur requête du Gouvernement sénégalais, le FIDA a financé en 1992 une revue générale du secteur de la micro-entreprise en milieu rural qui a été mise à jour en mai 1994 et complétée par une mission de formulation d'un projet dans ce domaine en décembre 1994. Ce processus d'étude a été clôturé par une mission de préévaluation en juin 1995 qui a donné naissance au Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER) d'une durée de six ans (1997-2003).

2. Le PROMER vise le développement de micro-entreprises non agricoles en milieu rural sur quatre régions du Sénégal : Tambacounda, Kolda, Kaolack et Fatick. Son domaine d'intervention, novateur pour le Sénégal, lui confère un caractère pilote. Son coût total s'élève à 10,94 millions de USD, dont 67% sont couverts par les prêts du FIDA, 12,2% par les bénéficiaires, 10,5% par le Gouvernement sénégalais et 10,30% par le Crédit mutuel du Sénégal (CMS).

3. Après la signature des accords de prêts en janvier 1996, le PROMER a démarré ses activités en juin 1997. La revue à mi-parcours du projet a été conduite en octobre 2000 par l'Institution coopérante, la Banque ouest-africaine de développement (BOAD). La durée initiale du projet a été prolongée de deux années, courant 2002, sans apport budgétaire complémentaire. Cette prolongation devait permettre de tenir compte du délai écoulé (une année) entre la date de signature des accords de prêts et celle de leur entrée en vigueur et de se conformer : i) aux dispositions opérationnelles du FIDA ; et ii) au recentrage des activités du projet sur les filières dites « structurantes » qui a découlé de la revue à mi-parcours. Les dates d'achèvement du projet et de clôture des prêts du FIDA sont maintenant proches et respectivement fixées au 30 septembre 2004 et 31 mars 2005.

4. Une éventuelle seconde phase est déjà envisagée par le gouvernement et le FIDA suite à l'évaluation du programme FIDA au Sénégal conduite en 2003 et aux axes d'intervention prévus dans le COSOP. Dans cette perspective, le Bureau de l'évaluation (OE) du FIDA, conformément aux procédures en vigueur, a mené une évaluation intermédiaire du PROMER.

5. L'objectif de cette mission d'évaluation intermédiaire est, dans un esprit et selon une démarche d'évaluation conjointe et partenariale, de partager une expérience d'observation, de communication, d'analyse et de réflexion visant :

- i) À juger de l'**adéquation**, de l'**efficacité** et de la **durabilité** des actions entreprises par le PROMER par rapport aux besoins, aux capacités et aux potentiels des populations rurales pauvres ainsi que celles de leurs partenaires économiques et institutionnels ;
- ii) À comprendre, estimer, et si possible à mesurer **les impacts des réalisations du projet**, ainsi que les changements induits dans les pratiques (productivité, conditions de vie, ressources humaines, foncières, financières), la sécurité alimentaire et les capacités de développement des populations concernées ;

- iii) À apprécier la **dynamique actuelle des changements induits** et leur **perspective de durabilité**, au niveau des micro-entreprises appuyées par le PROMER, de leurs organisations professionnelles et du dispositif d'appui ;
- iv) À tirer de cette analyse **les enseignements utiles et les recommandations pour l'avenir** de ce qu'il convient de faire, de ne plus faire ou de faire autrement pour les différents acteurs en présence.

Le document d'orientation et les termes de référence de la mission sont présentés en appendice 1.

B. Approche et méthodologie

6. Pour mener à bien cette mission d'évaluation, une équipe de consultants a été mobilisée. Elle était composée de Mme Corinne Riquet, économiste, Chef de mission, M. Bertrand Guibert, Agronome, et de M. Nguala Luzietoso, Economiste. MM. Bakhayokho et Kane, Conseillers techniques auprès de Monsieur le Ministre de l'agriculture et de l'hydraulique ont également participé à cette mission et représenté, à ce titre, le Ministère dans cet exercice. M. Bakhayokho accompagnait aussi la mission en qualité de Président du Comité de pilotage du PROMER. Les responsables du PROMER ont, par ailleurs, accompagné la mission et enrichi les discussions et multiples échanges de façon permanente.

7. La mission a séjourné au Sénégal du 25 janvier au 18 février 2004. Elle a travaillé dans la zone du projet, du 28 janvier au 13 février 2004, en étroite collaboration avec tous les acteurs du PROMER.

8. La méthodologie de travail employée a été la suivante :

- Visite de courtoisie au Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, à la Direction de la coopération économique et financière du Ministère des finances et à la Cellule AT-CPEC ;
- Rencontre à Dakar, avec des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet (CMS, PMC) ou travaillant sur des problématiques similaires (GRET/ENDA-GRAFF, PNIR, AFD) ;
- Auto-évaluation par l'équipe du PROMER, au cours d'une journée au siège du projet, sous la forme d'une présentation et d'une analyse des différentes activités en plénière ;
- Bibliographie ;
- Mission de terrain avec : i) la rencontre des micro-entreprises rurales (MER) bénéficiaires (78 MER au total de 52 villages) ou non, discussions, visite des lieux d'activités et recueil du point de vue des bénéficiaires ; ii) la rencontre des partenaires locaux (SFD, SODEFITEX, inspections académiques, formateurs...) ; et iii) et des rencontres avec d'autres acteurs de la zone (ANCAR, POGV II, AFDS, Chambres de commerce...) ;
- Entretiens avec les principaux intervenants et partenaires nationaux (Ministères, ACEP, CMS...) ;
- Tenue d'un atelier de restitution et d'échanges avec l'équipe du projet et quelques représentants des partenaires autour des constats de la mission d'évaluation, à Kaolack le 13 février ;
- Restitution des conclusions préliminaires aux autorités et membres du comité de pilotage ;
- Analyse finale des données et rédaction.

Le programme détaillé de la mission et la liste des MER visitées sont présentés en appendice 2.

9. L'échantillon des MER visitées, d'abord tiré au hasard, a été ensuite raisonné en fonction de l'ensemble des quatre régions d'intervention du projet, de façon à couvrir au mieux la représentativité des zones, des différentes catégories du public cible et des divers secteurs d'activités des micro-entreprises.

10. La mission s'est efforcée, dans son travail de réflexion et d'analyse, de prendre en considération les points de vue des différentes catégories d'acteurs locaux concernées. Elle s'est référée aussi aux résultats de la Revue à mi-parcours conduite en 2000 et à ceux des évaluations externes annuelles et des nombreuses études réalisées tout au long du projet.

II. CONTEXTE ET CONCEPTION DU PROJET

A. Justification du projet

11. La conception du projet s'inscrit dans la Politique nationale du gouvernement de l'époque marquée par un désengagement de l'État de certaines de ses grandes fonctions et par l'encouragement du secteur privé formel ou informel à prendre en main les activités productives et commerciales.

12. Cependant, le développement de ces grandes orientations libérales ne s'était pas accompagné de la mise en place de conditions favorables à l'émergence de nombreuses initiatives économiques. Dans le milieu rural, ces initiatives sont confrontées à de nombreuses contraintes qui limitent leur émergence et leur développement en l'absence d'appuis externes. Par ailleurs, le secteur de la micro-entreprise, représentant pourtant un potentiel de développement significatif, se trouve largement délaissé par les projets du développement rural.

13. Les produits fabriqués par les micro-entreprises rurales, généralement de nature et de qualité hétérogènes, peu connus au-delà des zones où ils sont produits, contribuent à ancrer une image de marque peu valorisante pour le secteur. Les produits importés, symboles de la ville et de sa modernité opposés à l'archaïsme que véhiculent les produits locaux issus des campagnes, leurs sont préférés.

14. Paradoxalement, les atouts de ces produits sont majeurs et diversifiés. Il s'agit tout d'abord de nombreux savoir-faire locaux¹ traditionnels dont la nature est spécifique aux particularités écologiques et humaines et reste fortement porteuse de symbolique identitaire². Ils peuvent incontestablement stimuler une envie d'entreprendre et d'innover sous le couvert d'une spécificité régionale.

15. Cependant, de nombreuses ressources naturelles locales restent largement sous-exploitées. L'insuffisante connaissance d'opportunités de marché de niveau régional et à grande distance (ville et exportation), la non-stabilisation des produits pour supporter de longs voyages et une assez longue période de conservation, la non-maîtrise de *process* de transformation de produits correspondant, l'absence d'emballage capable d'offrir une attirance commerciale du produit sont les raisons majeures de leur faible valorisation.

16. Enfin, la présence d'une force de travail disponible représente également un atout significatif. Le relatif sous-emploi, en dehors de la période culturale, laisse des opportunités de production et de transformation qu'il y a lieu de saisir. Les jeunes constituent à ce titre un réservoir de main-d'œuvre potentiel dans la mesure où des alternatives d'activités rémunératrices émergent dans leur milieu rural d'origine. Les femmes aussi, en plus de leurs tâches domestiques, sont à la recherche d'activités rémunératrices, notamment les activités productives pouvant valoriser leur savoir-faire.

¹ Fabrication de nététo (nééré), beurre de Karité, pain de singe, bissap...

² Particulièrement net pour les forgerons (caste), les producteurs de sel...

17. C'est dans ce contexte que le projet a trouvé sa justification. La micro-entreprise s'est révélée être un moyen et une opportunité à saisir pour réduire la pauvreté rurale au Sénégal. Elle offre également une possibilité de services d'entretien de l'outillage agricole qui a une incidence forte sur le niveau de la production agricole. Les produits fabriqués par les petites unités de transformation sont susceptibles de s'écouler dans les marchés ruraux et urbains du Sénégal. Les activités de transformation de produits en milieu rural représentent une alternative à l'exode rural pour la jeunesse, attirée en ville par la recherche hypothétique de travail. Enfin, la création de micro-entreprises de transformation de produits agricoles offre aux femmes la possibilité de renforcer leur autonomie économique et ainsi de satisfaire plus facilement les dépenses de santé et de scolarisation des enfants.



Photo 1. Femme à l'intérieur d'un four solaire écrasant des mangues et des bananes pour les faire sécher.
FIDA, Roberto Faidutti

B. Contexte d'intervention

18. Certains aspects majeurs du contexte sont à rappeler afin d'appréhender correctement l'exécution du projet. Le phénomène de croissance démographique reste en premier lieu à considérer. L'accroissement de la population chiffré entre 2,5 et 3% par an, selon les sources, se traduit concrètement par une population majoritairement jeune et en âge de travailler. Devant le peu d'offre de travail rémunérateur, l'exode rural devient une donnée fondamentale à souligner, même si ce phénomène n'est pas nouveau, ni spécifique au Sénégal.

19. À cette tendance, d'ordre démographique, sont venues s'ajouter des difficultés économiques. D'une part, la crise arachidière s'accroît de plus en plus. Le dysfonctionnement des usines de transformation, la liquidation de la SONAGRAINE et un contexte de concurrence de marché avec des huiles d'importation rendent fragile ce secteur pilier de l'économie nationale.

20. D'autre part, du fait de l'appauvrissement des sols et de la descente des isohyètes pluviométriques, les systèmes de production évoluent. Le bassin arachidier tend à se déplacer vers le sud-est et la zone cotonnière abandonne peu à peu la Région de Tambacounda pour se localiser sur celle de Kolda. La fermeture du projet PEDERSO signe un ralentissement de l'effort d'équipement des exploitations cotonnières.

21. Au niveau macro-économique, les années 94-97 sont également marquées par les contrecoups de la dévaluation du Franc CFA (12/01/94). Tout en soulageant les finances extérieures du pays, l'Économie nationale a souffert de sa dépendance de l'extérieur concernant l'approvisionnement en matières premières et en équipement. Ces deux points restent particulièrement cruciaux pour le secteur artisanal. L'envolée du coût du niveau de vie de base a eu pour conséquence un appauvrissement d'une tranche plus importante de la population, notamment les jeunes et les femmes chargées de famille. Les mesures d'ajustements structurels, conséquences de déficits budgétaires chroniques, pèsent sur l'Économie nationale. De ce fait, les coupes drastiques dans le budget de

fonctionnement de l'État érodent encore davantage l'efficacité des services publics. Le secteur privé, quant à lui, reste prudent avant d'investir dans un milieu rural jugé isolé et peu dynamique. Dans le domaine de la microfinance, seul le CMS occupait, au moment de la conception du projet, partiellement le paysage rural.

22. L'approche sectorielle de l'artisanat est balbutiante. Seule une concertation interministérielle annuelle définit les grandes orientations à adopter. Des actions disparates et limitées sur le moyen terme touchent un secteur délaissé de l'économie nationale.

23. C'est bien dans un contexte de crise complexe que débute le PROMER ; il donne ainsi toute sa pertinence quant aux objectifs qui lui sont assignés.

C. Zone d'intervention et population cible

24. Durant les trois premières années du projet, les deux régions de Tambacounda et Kolda devaient être touchées. Les motivations de ce choix résidaient dans l'existence de ressources agropastorales, couplées à un isolement et un sous-développement chronique. L'absence de grandes interventions venait corroborer ce choix stratégique.

25. À partir de la quatrième année, deux autres régions (Kaolack et Fatick) devaient compléter la zone couverte. Une complémentarité avec le Projet d'organisation et de gestion villageoises (POGV), également financé par un prêt du FIDA, était susceptible de compléter le dispositif d'intervention.

26. Ces quatre régions représentent environ 51% du territoire national et une population de 1 914 691 habitants, répartis dans 6 505 villages.

27. Les groupes cibles du projet devaient être constitués par des individus ou des groupements porteurs d'initiatives économiques qui, du fait de leur faible formation et de leur pauvreté, n'arrivent pas à concrétiser leurs initiatives.

28. Dans le principe, les femmes et les jeunes devaient être des groupes prioritaires. Dans ce cadre, il est estimé qu'environ 50% des MER seraient constitués par des individus ou groupements de femmes. Les activités de services devaient également être portées majoritairement par les jeunes afin de les aider à s'insérer dans l'économie locale et ainsi de les retenir dans leur milieu d'origine.

29. La priorité devait être donnée aux couches les plus pauvres de la société par l'appui à la création de micro-entreprises. Toutefois, dans une proportion d'effectif inférieure à 30%, le renforcement de micro-entreprises déjà existantes était possible. Par ce biais, un effet d'entraînement du secteur était recherché.

D. Objectifs du projet

30. Le PROMER vise globalement le développement de micro-entreprises non agricoles en milieu rural. Il doit induire une dynamique durable de développement du secteur par la mobilisation des ressources physiques, humaines et financières locales. Les objectifs définis du PROMER sont les suivants :

- Créer de nouveaux emplois saisonniers ou permanents rémunérateurs et, par voie de conséquence, améliorer les revenus des familles rurales pauvres;
- Augmenter la production de biens et services de qualité pour le développement économique des zones rurales à travers la valorisation des productions agricoles locales ;
- Allonger la période du travail productif annuel au-delà de la période des travaux agricoles ;
- Réduire l'exode rural grâce aux opportunités de travail pour les jeunes.

31. Pour atteindre ses objectifs, le projet s'exécute au travers de trois composantes :
- i) Appui au développement des MER. C'est la principale composante du projet ; elle vise à mettre à la disposition des populations cibles les moyens et compétences nécessaires pour entreprendre ou consolider des activités économiques rentables, créatrices d'emplois et durables³.
 - ii) Financement des MER. Elle a pour objet de satisfaire les besoins de financement des micro-entrepreneurs qui répondraient aux critères d'éligibilité du projet et de l'institution financière mutualiste partenaire⁴.
 - iii) Suivi et Gestion du projet.

E. Stratégie et démarches

32. Après une étude du milieu conséquente, le projet devait adopter une stratégie d'action en faveur de la micro-entreprise, axée sur la formation et l'adaptation de technologies pour la transformation de produits agricoles, halieutiques et de cueillette. Cette stratégie devait viser une amélioration de l'environnement des micro-entreprises par des actions touchant notamment les domaines de l'approvisionnement, de l'accès aux marchés et aux services financiers de proximité.

33. Par une animation adéquate, le projet devait faire émerger des demandes d'assistance pour des porteurs d'initiatives économiques (PIE). Il devait ensuite appuyer ces demandeurs dans l'analyse de leur projet et éventuellement contribuer à leur apporter une nouvelle formulation plus pertinente et susceptible de bénéficier d'un crédit auprès des services financiers décentralisés (SFD).

34. Pour ce faire, le projet devait adopter une démarche d'intervention guidée par quelques principes⁵ fondateurs :

- La responsabilisation maximum des bénéficiaires (choix et conduite de l'activité), ce qui implique pour le projet de répondre à une demande des entrepreneurs et non de suggérer une offre de service ;
- La diffusion d'informations et de connaissances auprès des entrepreneurs de manière à lever les contraintes, tant dans le domaine de l'approvisionnement, de la transformation que de la vente ;
- La bancarisation des entrepreneurs afin de leur permettre progressivement de financer leurs investissements, grâce à l'octroi de prêts.

35. L'ensemble de ces principes d'intervention est marqué par le fait que le projet devait observer le milieu et développer un mode d'intervention faisant largement appel à la sous-traitance (le *faire faire*) afin de valoriser au mieux les ressources locales et d'éviter une substitution de fonction avec les services techniques et financiers existants dans la zone.

36. Des programmes de formation devaient donc être conçus en fonction des demandes et des besoins. Ces programmes devaient être exécutés en préalable ou en cours de création de la micro-entreprise. Les appuis aux MER devaient être ajustés et modulés en fonction de l'évolution de leurs besoins.

F. Montage institutionnel et partenariat

37. Placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, le PROMER est supervisé par un Comité de pilotage conséquent, composé à l'origine des représentants issus des structures suivantes :

³ Selon les termes de la préévaluation.

⁴ Idem note 4.

⁵ En référence à l'étude de préévaluation, point 101, page 21.

- ❑ Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique : la DA et la DPSA,
- ❑ Ministère des finances avec deux directions : DDI, DECF et la Cellule AT/CPEC,
- ❑ Ministère de l'élevage,
- ❑ Ministère de l'industrie et de l'artisanat : Direction de l'artisanat
- ❑ Ministère du commerce,
- ❑ Ministère de la pêche,
- ❑ Ministère de l'intérieur : Direction de l'expansion rurale,
- ❑ SFD partenaire : le CMS.

38. Le Comité de pilotage du PROMER est présidé par le Ministre de l'agriculture et de l'hydraulique, représenté par un de ses conseillers. Pour le compte de l'État, le Comité de pilotage assure la supervision technique et financière du projet. Il approuve le programme technique et budgétaire annuel (PTBA) avant envoi à la BOAD, examine et donne une appréciation sur l'exécution des programmes annuels sur la base du rapport annuel et de visites de terrain.

39. L'Unité de gestion du projet (UGP) est l'organe central de la direction du projet. Elle est localisée à Tambacounda. Elle assure la programmation et la coordination de l'exécution du projet, ainsi que son suivi courant. Cette structure, relativement légère, est composée du Directeur du projet, d'un directeur technique, d'un responsable du suivi-évaluation, d'un chef comptable et d'un personnel d'appui.

40. L'UGP bénéficie d'une certaine autonomie de gestion. Elle a la latitude de négocier les conventions et les protocoles de partenariat avec les structures étatiques, les projets, les ONG et les privés. L'UGP, à travers sa cellule de suivi-évaluation (CSE), pilote le projet. Toutefois, il était prévu qu'annuellement le projet sollicite une évaluation externe par un prestataire privé.

41. Dans chacune des quatre régions d'intervention, (Tambacounda, Kolda, Kaolack et Fatick), une cellule représente la direction du projet. Elle est dirigée par un directeur régional, assisté d'un responsable commercial et d'un responsable technique et accompagné d'un personnel d'appui. Les cellules régionales interviennent sur des unités géographiques d'interventions appelées ZAEP (zone d'animation économique polyvalente) couvrant généralement cinq à six communautés rurales. Chaque ZAEP est encadrée par un agent d'animation économique polyvalent (AEP). Au total, 24 AEP constituent le personnel de terrain en contact direct avec les entrepreneurs. Ils sont épaulés par les responsables technique et commercial régionaux.

42. Après la revue à mi-parcours, la définition du profil et des tâches des agents de terrain a évolué d'AEP en Conseiller d'entreprise. La dénomination d'AEP, qui a prévalu durant une grande partie de la durée du projet, est employée dans les développements qui suivent.

43. À côté de cet organigramme interne, le PROMER est tenu de largement solliciter les services de partenaires opérationnels, soit d'une manière permanente (animation, financement), soit sous une forme ponctuelle (alphabétisation fonctionnelle, formation technique, recherche appliquée sur les *process* et les équipements de transformation, *marketing* ...).

44. Pour ce faire, le projet signe avec ses partenaires et prestataires des protocoles d'accord, convention et contrat de prestation selon les cas.

G. Evolution du contexte national et local

45. Les phénomènes de croissance démographique se sont poursuivis durant l'exécution du projet. Un certain nombre de facteurs ont influencé le secteur artisanal. À titre d'exemple, l'exode rural s'est traduit par une croissance progressive de villes secondaires (Tambacounda, Kaolack). Elles passent ainsi d'un statut de gros bourg rural à celui de ville à part entière, même si celles-ci présentent toujours à leur périphérie des activités agricoles et d'élevage importantes. Dans le même temps, l'importance croissante de la diaspora sénégalaise à l'étranger accompagne une émigration sous-

régionale, mais également intercontinentale. Cet exode rural soutenu s'est donc poursuivi, voire accentué, durant la période d'exécution du projet.

46. D'autre part, l'électrification des campagnes⁶ et les nouvelles technologies de l'information et de la communication⁷ ont connu un développement significatif.

47. La crise socio-politique de la Casamance est venue modifier le contexte d'intervention du projet. Des difficultés supplémentaires et la réduction de la zone d'intervention du projet (certains arrondissements de la Région de Kolda) se sont imposées à cause d'une insécurité latente.

48. Dans un même temps, on observe une multiplication des intervenants majeurs (AFDS, ANCAR, POGV2, SODEFITEX...) dans la zone du PROMER. Cette période enregistre aussi une diversification des SFD dans la zone, au-delà du CMS, et en même temps une fermeture de quelques caisses du CMS ou une transformation de certaines caisses en permanence temporaire. Cette diversification a incontestablement enrichi le milieu rural, même si ces opérateurs présentent une grande disparité de résultats et un stade de développement variable.

49. Concernant le secteur de l'artisanat, une concertation progressive et relativement large a amorcé un processus de reconnaissance partielle de ce secteur délaissé. Suite à la tenue des Assises de l'artisanat, une Lettre définissant la politique sectorielle du développement de l'artisanat est en cours de finalisation. Des axes stratégiques⁸ et des lignes d'actions prioritaires pour le secteur ont ainsi été définis. De plus, une Agence pour la promotion et le développement de l'artisanat (APDA)⁹ a été créée, par décret, depuis le 3 octobre 2002.

50. Un Ministère de la petite et moyenne entreprise (PME) et de la microfinance a été créé suite à la dernière restructuration ministérielle, en juillet 2003, signe d'un intérêt particulier du gouvernement pour le secteur de la petite et moyenne entreprise. Cet intérêt transparait aussi au travers de l'adoption en décembre 2003 d'une Charte des PME qui a pour objet de définir un certain nombre de règles et principes consensuels permettant aux PME de jouer pleinement leur rôle et aux autorités de fédérer le soutien à leur apporter, en matière d'organisation interne, de financement, de sous-traitance, de formation professionnelle, de fiscalité, d'accès aux marchés et aux terrains aménagés... On relève, cependant, dans ce nouveau cadre juridique une distinction insuffisante entre les entreprises de petite dimension et les moyennes entreprises qui risque d'occulter les particularités du secteur émergent et original de la micro et petite entreprise, notamment rurale.

51. Si divers projets d'appui à la micro et petite entreprise se sont développés au Sénégal, le PROMER demeure un projet novateur sous plusieurs angles : intervention ciblée exclusivement sur le milieu rural, le public cible visé notamment par l'appui à la création d'entreprise, son large spectre d'intervention en termes de secteurs d'activités couverts. Parmi les projets en cours, on peut citer celui mené par le GRET et ENDA/Graf dans le domaine de l'appui aux micro et petites entreprises agro-alimentaires (MPEA). Suite à un programme de promotion des céréales locales, une phase test de ce

⁶ Notamment dans le cadre de l'Agence Sénégalaise d'Electrification Rurale (ASER) qui vise pour 2015 une électrification de 8% des villages du pays.

⁷ La floraison de télé centres (et de *centres d'affaires*) privés, est un exemple illustrant à la fois l'irruption d'une technologie mais également l'efficacité de la diffusion d'une innovation en termes de mise en place endogène de points de services dans les gros bourgs ruraux. Par ailleurs, la multiplication de postes de télévision dans les villages est évidente depuis 5/6 ans.

⁸ Sous réserve de finalisation et d'approbation, cette Lettre de politique sectorielle énumère 5 axes différenciés: 1) le cadre institutionnel, 2) les formes de sensibilisation du secteur, 3) les questions de formation, 4) la promotion/commercialisation des produits et 5) le financement du secteur.

⁹ L'APDA est une structure administrative autonome agissant sous l'autorité du Ministre de l'Industrie et de l'Artisanat. Elle a, entre autres, mission : de participer à la mise en œuvre de la politique de promotion et de développement de l'artisanat définie par le pouvoir public, d'aider à la création d'entreprises artisanales et encore de favoriser l'émergence d'activités de soutien à l'artisanat, d'aider au renforcement des capacités de gestion des entreprises artisanales...

nouveau projet d'Info-conseil aux MPEA est en cours. Il vise à faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de conseil, notamment dans le domaine de la commercialisation, contrainte majeure relevée pour les MPEA. Ses interventions s'étendront aux départements de Tambacounda et Kolda.

52. Au niveau macro-économique, la crise de l'économie arachidière, marquée par la privatisation de la commercialisation, par une baisse importante de la production lors de la dernière campagne pour des raisons climatiques et par la fermeture de la SONAGRAINE, s'est poursuivie et a incontestablement influencé les économies agraires. De plus, le traitement institutionnel des impayés sur les prêts de campagne des paysans, perçus auprès des banques et SFD, déstabilise le monde de la microfinance. Les conséquences de cette décision risquent à terme de remettre en cause les avancées observées.

53. Globalement, les plans de redressement économique se poursuivent mais l'on arrive à un paradoxe surprenant où les indicateurs économiques soulignent à la fois une augmentation de la croissance économique mais également une progression de la pauvreté.

H. Evolution du projet durant sa mise en œuvre

54. Le fait majeur d'évolution réside dans le recentrage fondamental du projet qui s'est déroulé à partir de la revue à mi-parcours. Dès l'année 1999, l'équipe du projet fait le constat qu'une très grande majorité des demandes d'appui concernait le petit commerce et l'embouche¹⁰. Le projet commence alors à élaborer des stratégies de filières structurantes et à les mettre en application, notamment à travers la recherche d'informations appropriées (sources d'approvisionnement, marchés, technologies adaptées...), l'organisation des visites d'échanges et des actions de formation¹¹.

55. Suite à la première évaluation externe et à la mission préparatoire, la revue à mi-parcours, classiquement prévue comme un outil de réorientation éventuelle du projet, a fait écho à ces constats et orientations en matérialisant ce recentrage méthodologique et surtout opérationnel. Il s'est traduit par :

- L'abandon des appuis du PROMER pour les MER ayant des activités à prédominance de commerce et d'embouche ;
- L'introduction d'une approche par filières dites « structurantes » ;
- L'ouverture du partenariat à d'autres SFD (ACEP et UMEC) que le seul CMS ;
- Et le recadrage des missions des AEP en conseillers d'entreprises.

56. Cette évolution majeure a eu pour conséquence la réduction de la durée de la mise en œuvre de ces nouvelles orientations à trois ans, avec une prolongation de deux années de la durée initiale de mars 2003 à mars 2005.

57. D'autre part, la mission souligne que l'UGP a su déceler certaines carences dans la conception du projet, notamment en matière d'alphabétisation des populations cibles et a réagi favorablement en dégageant les ressources nécessaires.

¹⁰ Plus de 60% des dossiers financés à ce jour l'ont été dans les groupes de filières « services et autres » et « productions animales ». Ces dernières activités appartiennent incontestablement à la sphère agricole ; elles ne devraient donc pas faire partie des activités appuyées par le PROMER. La profusion d'initiatives économiques relevant de ces deux filières font que le personnel opérationnel du PROMER est débordé par de nombreux petits projets dont l'impact est très limité et qui nécessitent aucune compétence particulière [...] Les interventions multipliées des AEP et des cadres au niveau de ce type de MER reviendraient à sous utiliser les ressources humaines du PROMER qui ont des spécialités assez pointues. In PROMER (2000), *Les principales étapes du cheminement du PROMER de la fondation à la mi parcours* p . 27.

¹¹ Ceci a été relevé dans le PTBA 2000.

58. On note également que le Comité de pilotage a évolué dans sa tenue et sa composition : la séance annuelle se déroulant à Dakar est passée à deux séances tournantes par an, tenues au niveau des régions d'intervention ; les nouveaux SFD partenaires l'ont intégré.

III. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA MISE EN OEUVRE

A. Moyens mis en œuvre

59. Le projet a bénéficié des moyens prévus pour son exécution. Après environ six ans d'activités, de mars 1997 au 31 décembre 2003, un montant total de 3,780 milliards de FCFA a été décaissé sur un montant prévisionnel de 5,252 milliards de FCFA, soit un taux de décaissement de 71,97%¹². La répartition, en FCFA, entre les trois composantes est la suivante :

Composantes	Prévisions	Réalisations	%
Appui au développement des MER	2 783 407 600	2 391 164 835	85,91
Financement des MER	1 474 471 500	426 976 217	28,96
Suivi et gestion du projet	994 398 300	961 882 267	96,73
Total	5 252 277 400	3 780 023 319	71,97

Source : PROMER, Note sur l'exécution financière cumulée du projet du 1/03/1997 au 31/12/2003, n.d.

La répartition par catégories de dépenses est présentée dans l'annexe I³.

60. On relève que la vacance du poste de Directeur durant 18 mois (sur les années 2000-2001), avec une période d'intérim non accompagnée de la délégation de pouvoir, a bloqué le fonctionnement opérationnel du projet et a ralenti le rythme d'évolution des activités.

61. Les équipements sont conséquents, le projet est bien doté en équipements informatiques et les locaux sont fonctionnels. On relève cependant que les AEP, localisés dans le milieu, disposent parfois d'un cadre peu propice à leur valorisation.

62. Les ressources humaines sont, dans l'ensemble, d'un très bon niveau de qualification avec des compétences diversifiées et une équipe jeune¹⁴. Soixante et onze personnes composent l'ensemble du personnel du projet, dont 21 pour le personnel d'appui¹⁵. Hors personnel d'appui, l'UGP compte 10 personnes, et chaque Cellule régionale en compte aussi 10. L'évolution du profil des agents de terrain, en cours de projet, d'AEP en Conseiller d'entreprise s'est traduite pour certains d'entre eux, malgré les formations dispensées, par des difficultés d'adaptation à ce nouveau rôle. L'organigramme du projet est présenté en annexe II.

63. Comme prévu, une multiplicité de partenariats et de prestations de services (formation, étude, innovation technologique..) a été mobilisée, à la fois de niveau local et national.

64. En dehors du CMS, une ouverture progressive des partenariats à plusieurs institutions de microfinance d'envergure nationale (ACEP), mais surtout locales avec des SFD de proximité (UMEC

¹² Les données disponibles ne permettent pas de dissocier les décaissements des Prêts du FIDA de ceux du Gouvernement du Sénégal

¹³ Les écarts entre taux de décaissement par catégories de dépenses et par composante peuvent s'expliquer par la monnaie et la source de données utilisées. le taux de change (1 DTS = 847,778127 F CFA) étant du 31/12/2002.

¹⁴ Au moment de son recrutement, l'équipe du projet avait une moyenne d'âge de l'ordre de 30 ans ; les profils de ce personnel sont : agro-économie, agro-alimentaire, sociologie, animation rurale, machinisme agricole et post-récolte...

¹⁵ Au passage de la mission, 4 personnes avaient démissionné (2 AEP et le RC et RT de la cellule de Kaolack).

et autres) est enregistrée. Cette ouverture s'est faite avec l'appui technique de la cellule AT-CPEC du Ministère des finances (protocole signé en 2001)¹⁶.

B. Principaux résultats obtenus

65. Les données quantitatives relatives aux MER sont tirées des fichiers actualisés par l'UGP suites aux sollicitations de la mission après examen des fichiers initiaux qui présentaient des imperfections (cf. au paragraphe VI, la partie consacrée au suivi-évaluation). La mission a essayé, à partir de l'exploitation de ces bases de données sur Excel, de mettre en évidence les caractéristiques et données les plus significatives compte tenu des informations disponibles.

66. Les résultats présentés, ci-après, ne font pas l'objet d'une présentation par composante. Les résultats en termes de nombre de MER créées ou consolidées ou d'emplois générés sont le fruit de la combinaison des différents appuis du projet. Ils sont donc présentés globalement et les appuis non financiers et financiers déployés pour atteindre ces résultats font ensuite l'objet d'une présentation distinctes. L'annexe III présente de manière détaillée les résultats du PROMER.

1. Le portefeuille des MER

67. Le PROMER a développé ses activités sur les quatre régions initialement prévues, en juillet 2000, les régions de Fatick et de Kaolack se sont ajoutées aux deux régions initiales.

68. Ainsi, **4 968 réunions villageoises d'information/sensibilisation** ont été menées par les AEP. Ces réunions ont enregistré **la participation de 113 076 personnes¹⁷ de 2 380** villages sur les 6 505 que compte la zone d'intervention du PROMER.

69. Suite à ces réunions et aux permanences dans les lieux de marchés hebdomadaires où les AEP disposent d'un petit local dénommé « Guichets des initiatives », les travaux de diagnostic, d'identification des besoins et de test de motivation ont permis **l'identification de 4 019 PIE¹⁸**. L'annexe IV présente les outils et l'approche méthodologique utilisés par le PROMER. Il y a lieu de noter que la notion de PIE recouvre des réalités diverses présentées dans l'annexe III au paragraphe 18.

70. De plus, **1 359 des 4 019 PIE identifiés**, soit 34%, **ont bénéficié d'un appui, au moins, du PROMER et constituent, à fin 2003, le portefeuille total des MER** du projet. Ces résultats sont conformes aux objectifs quantitatifs définis à la préévaluation qui estimait le groupe cible à environ 4 000 personnes dont 30% pourraient adhérer à la démarche du projet (soit environ 1200 micro-entreprises).

¹⁶ Le projet a mis à la disposition de la cellule AT-CPEC un équipement informatique et un véhicule dont il a assuré, sur la quasi-totalité de la durée du projet depuis la signature du protocole, les frais de fonctionnement et d'entretien.

¹⁷ Pour l'ensemble des quatre régions, cela représente environ une personne sur vingt qui aurait été informée directement grâce aux réunions. Par ailleurs, un tiers des villages et 94% des communautés rurales ont été touchées par les campagnes d'information.

¹⁸ Les données relatives au nombre de réunions, personnes touchées et PIE identifiées ont été présentées par le PROMER lors de la séance d'auto-évaluation dans un document intitulé "Bilan et virage stratégique"; le nombre de villages touchés a été communiqué par le suivi-évaluation. La mission souligne que le nombre de porteurs d'initiatives est relativement faible par rapport à la population totale (environ 2 millions d'habitants). Une campagne similaire, menée au Nord Mali (Projet PADL-Gao) a donné un taux de collecte d'idées de micro projets bien plus important : environ 30 000 pour une population de 300 000 habitants (10%). Sans en conclure sur une appréciation négative des campagnes d'informations données, il nous semble pertinent d'avancer une certaine interrogation méthodologique quant à la faiblesse de ce ratio (2 PIE pour 1 000 habitants).

71. **Ces 1 359 MER se répartissent dans 675 villages** qui concernent 136 communautés rurales sur les 154 de la zone d'intervention (cf. dans l'annexe III paragraphe 20 la répartition par région).

72. Le nombre moyen de MER par village touché est de 2, mais la dispersion est importante : **64% des villages touchés abritent une seule MER, contre 6% en abritant plus de 5**. Les concentrations supérieures à cinq MER se trouvent dans les chefs-lieux d'arrondissement ou de communauté rurale. La répartition du niveau de concentration par région constitue le tableau 1 de l'annexe V.

2. Caractéristiques des MER

Le genre et l'antériorité des MER

73. Les **1 359 MER** se décomposent en **683 créations, soit 50,26%**, et **676 MER appuyées pour leur consolidation, soit 49,74%**. Le rapport de préévaluation prévoyait que les appuis aux MER existantes soient limités à 30% du portefeuille afin de privilégier «en priorité les couches de la population rurale les plus défavorisées ». Et 33% **sont des groupements** dont 74% de groupements féminins, soit 25% de l'ensemble des MER du portefeuille.

74. D'une manière plus globale, **les femmes constituent 45% des promoteurs des MER**, il était prévu qu'elles représentent 50% des micro-entreprises appuyées. Les jeunes représentent 26% des promoteurs des MER. La répartition par genre et par type de MER constitue le tableau 2 de l'annexe V.

Les secteurs d'activités des MER

75. Le projet a classé les MER en quatre groupes de filières dont la répartition est la suivante :

- i) Transformation des produits agricoles et forestiers, 42% des MER du portefeuille ;
- ii) Métał-mécanique, 10% des MER ;
- iii) Production animale, 14% des MER ;
- iv) Services et autres qui enregistrent 34% des MER du portefeuille.

76. On relève une **assez grande diversité d'activités, avec quelques spécialisations par région et aussi quelques dominantes** que sont la **boulangerie** , 12% des MER, la **production de savon**, 11% des MER, le **commerce divers** (11%) avec une concentration sur les régions de Tambacounda et Kolda. Ce constat, sur le commerce, fait sur les années antérieures à 2001, était bien supérieur aux estimations de la préévaluation. **Le groupe de filières métał mécanique ne représente que 10% du portefeuille** ; l'on aurait pu s'attendre à un poids plus important eu égard à l'intérêt que représente cette activité pour la fourniture et la réparation de matériel pour les exploitations agricoles. Au niveau de **l'embouche, le poids dans le portefeuille est bien inférieur aux estimations** (5% contre 21% estimé) qui se basaient sur les pratiques locales et l'intérêt de cette activité pour le public cible démuní, notamment les femmes. Une présentation détaillée fait l'objet du tableau 3 de l'annexe V.

L'opérationnalité des MER et leur catégorisation

77. **À ce jour, 76% (soit 1 039 MER), sont considérées comme opérationnelles et 24% sont considérées comme inexistantes (disparues¹⁹)**. Les objectifs initiaux prévoyaient la promotion d'environ 1 200 micro-entreprises (il ne semblait pas être précisé s'il devait s'agir des MER

¹⁹ Ce taux ne semble pas du tout élevé. La survie des micro-entreprises en création/début de consolidation en France est bien plus faible : on compte que deux entreprises sur trois ne tiennent pas plus de trois ans en phase d'activités (données des Chambres de Commerce et d'Artisanat). Des taux sensiblement identiques sont présentés par l'ADIE (Association pour le développement de l'initiative économique). Dans le contexte ivoirien, Yves A. Fauré (1994) mentionne qu'il est bien difficile d'appréhender cette donnée. En l'absence d'équipements significatifs et de localisation de l'entreprise (non existence d'un local effectif) et par le fait que la diversification des activités est une donnée intrinsèque au secteur, il apparaît hasardeux d'avancer des chiffres cohérents reflétant une réalité. Ceci est confirmé par d'autres publications (ORSTOM, 1997) : *Les dispositifs d'appui au secteur privé ouest-africain et le petit entrepreneuriat : Burkina Faso et Côte-d'Ivoire*.

opérationnelles ou de l'ensemble des MER ayant bénéficié d'un appui). Actuellement, 65% de ces MER opérationnelles, soit **672, sont suivies par les AEP**.

78. À partir de l'année 2003, le projet a concentré ses appuis en direction des MER des sept filières de référence, ou encore dénommées « filières structurantes »²⁰. Les MER non suivies mais opérationnelles devraient majoritairement correspondre à des MER ayant atteint un certain degré d'autonomie ne nécessitant plus d'appuis ; or, il apparaît que la proportion de MER autonomes, selon la définition du PROMER (cf. annexe III, par. 34 et 35) et la classification indiquée dans les bases de données des cellules²¹, ne représenterait que 1% du total, les MER émergentes représentent 13% et 71% pour les MER embryonnaires.

79. Le portefeuille total moyen d'un AEP est donc de 56 à 57 MER. Le portefeuille actif moyen, qui correspond aux MER opérationnelles suivies, est de 28.

80. Les MER non suivies semblent correspondre à des micro-entreprises qui, après avoir reçu un premier appui, n'ont plus souhaité poursuivre la collaboration avec le projet ou à celles dont la motivation est jugée insuffisante par le projet pour la poursuite de l'appui, notamment la non-teneur de documents comptables simplifiés qui ne permet pas au projet de disposer d'une bonne visibilité de leur activité²². **La mission n'a, cependant, pas eu connaissance d'une procédure spécifique de déclassement des MER du portefeuille qui permettrait de valider sur des critères précis l'arrêt de l'appui qui doit, effectivement, pouvoir intervenir à un moment donné de l'existence de celles-ci.**

81. Il apparaît surprenant que la proportion de MER embryonnaires soit si importante. On comprend difficilement qu'une MER entrée dans le portefeuille en 1999, soit encore, en début 2004, classée en tant que MER embryonnaire. Les proportions, par catégorie, sont relativement variables d'une région à l'autre ; ce qui amène à s'interroger sur l'homogénéité de l'application de critères objectifs de classification²³.

82. D'autre part, cette classification en trois niveaux semble sous-entendre que toute micro-entreprise devrait suivre une trajectoire qui partirait d'un niveau de développement embryonnaire pour arriver au niveau d'une petite entreprise moderne et formelle²⁴. Pour une minorité de MER, cette trajectoire d'évolution est réaliste et peut-être souhaitable. Toutefois, pour la majorité des promoteurs, cette vision théorique est utopique ; ils n'ont pas cette vocation et ne semblent pas s'inscrire dans cette logique. À leur niveau de développement actuel, ces dernières constituent des unités permettant d'assurer des revenus réguliers à leurs promoteurs et ont besoin d'appuis à moduler davantage en fonction des souhaits et des capacités réelles des promoteurs plutôt que de celle d'une taille et d'une formalisation d'entreprise à atteindre absolument.

²⁰ Ces 7 filières de référence sont : noix de cajou et produits halieutiques (région de Fatick), métal mécanique (régions de Tamba et kaolack), beurre de karité (région de Tamba), pâte d'arachide (région de Kaolack), néré et boulangerie (région de Kolda).

²¹ Il s'agit des bases de données mises à jour suite aux sollicitations de la mission.

²² La nécessité ou pas d'avoir des écritures comptables de l'entreprise pour continuer un appui externe est un débat intéressant pour l'avenir. La mission relève que de nombreux auteurs de renom : Max Weber (1964, 1991), B. Lootvoet (1988), mentionnent que la tenue d'une comptabilité de base n'est pas une condition indispensable à l'émergence d'une micro-entreprise. Faure (1994) dans son abondant travail sur la micro-entreprise ivoirienne souligne également ce fait en regard aux auteurs précités : *L'absence de tenue d'une documentation comptable ne signifie en rien que l'entrepreneur soit privé d'informations économiques sur son activité et son environnement. La rationalisation économique ne se réduit pas à la seule maîtrise écrite, à la seule pratique comptable, même si elles la favorisent* (p. 179).

²³ cf. remarques sur le suivi-évaluation ci-après.

²⁴ Ce qui est, en fait, explicité dans un document intitulé "Proposition d'une grille d'évaluation de l'autonomie des MER"; il est précisé que la MER de niveau 3 (MER autonome) : "s'inscrit dans une dynamique d'extension de son unité vers les petites et moyennes entreprises. Cette MER ne doit plus figurer dans le portefeuille des bénéficiaires d'appui du PROMER".

83. L'examen du taux de mortalité des MER créées²⁵ (75% d'entre elles) selon leur date d'entrée dans le portefeuille (cf. tableau 2 b de l'annexe V) ne semble pas répondre à une logique de durée d'existence des MER. Il apparaît donc difficile de pouvoir en tirer des conclusions et enseignements pertinents en l'absence d'une analyse plus fine des activités concernées et du profil de leurs promoteurs. Les tableaux 4 et 5 de l'annexe V présentent la situation détaillée des MER non opérationnelles.

84. Si les activités de commerce et d'embouche sont surreprésentées dans les activités inexistantes, il apparaît, par ailleurs, qu'elles ont aussi proportionnellement bénéficié de moins d'appuis que les MER d'autres secteurs d'activités.

Les emplois

85. Les **emplois créés et consolidés** au sein des 1 039 MER classées opérationnelles à fin 2003 **s'élevaient au total à 3 630**, dont 1 888 créations et 1 742 consolidations (cf. annexe III concernant le mode de comptabilisation).

86. **Les MER individuelles créées ont générés, en moyenne, 1,4 emploi** (la préévaluation estimait qu'elles généreraient une moyenne de 2,5 emplois par unité), **le nombre moyen d'emplois dans les MER consolidées est de 1,6**.

87. Les informations disponibles relatives aux emplois font uniquement référence au type de MER, groupements ou individuelles, avec une spécification du genre des promoteurs de ces MER. **On ne peut donc pas connaître**, avec précision, **quels ont été les emplois créés pour les jeunes et pour les femmes (cibles prioritaires du projet). La nature des emplois n'est pas spécifiée** (permanent ou à temps partiel...), de même que la répartition des emplois entre apprentis, compagnons et maîtres artisans, au sein des ateliers. **On ne peut que regretter cette absence de spécification qui aurait permis de mesurer au mieux les résultats du projet en termes d'emplois et d'ajuster aussi les interventions futures en fonction des objectifs recherchés.**

88. Les **MER au statut de groupement totalisent à elles seules 2 514 emplois, soit 69% de la totalité des emplois considérés et 83% des emplois créés**. La bonne compréhension de cette situation des emplois appelle quelques précisions sur ce que recouvrent les notions d'emplois au sein des groupements et aussi de création de MER qui sont présentées dans l'annexe III (par. 52 et 53).

89. Dans le cas spécifique de ces groupements, il convient, donc, de distinguer les emplois correspondant à la participation des membres aux activités collectives²⁶ de ceux qui correspondent à des emplois salariés rémunérés. Les premiers ont été dénommés, par la mission, « équivalents emplois », ils représentent 59% du total des emplois enregistrés et 71% des créations d'emplois. Le tableau 6 de l'annexe V en donne une présentation détaillée.

90. On peut affirmer que la nature des emplois promus ne correspond pas à ce qui était attendu à savoir de nouveaux emplois pour des personnes qui n'exerçaient pas au préalable d'activités non agricoles. Il apparaît alors, au vu des caractéristiques des MER promues, que les objectifs n'ont pas été atteints.

91. En effet, **la mission estime que les emplois créés et consolidés à ce jour seraient plutôt de l'ordre de 1 500 emplois**. Cette estimation ne tient pas compte des « équivalents emplois » des filières dans lesquelles les groupements sont majoritairement féminins.

²⁵ On ne dispose pas dans les bases de données mises à la disposition de la mission de la durée d'existence des MER consolidées.

²⁶ Les membres des groupements exercent dans la majorité des cas une activité non agricole à titre individuel et consacrent un temps limité aux activités collectives du groupement.

92. Les secteurs les plus pourvoyeurs d'emplois (avec un nombre moyen d'emplois par unité supérieur à 2, hors équivalents emplois et toutes catégories confondues), semblent être :

- Transformation des céréales : 2,1
- Transport : 2,1
- Restauration : 2,3
- Vannerie/menuiserie : 2,6
- Menuiserie métallique : 2,7
- Pêche : 3,1
- Tourisme : 3,3

La situation détaillée est présentée dans les tableaux 7 et 8 de l'annexe V.

3. Les appuis non financiers

93. Les PIE et les MER bénéficient d'appuis non financiers de divers ordres pouvant porter sur : la formation, les appui-conseils, l'appui commercial, l'appui technique, des visites d'échange ou voyages d'étude.

94. Ces différents appuis et prestations ne font l'objet d'aucune facturation ou participation financière des bénéficiaires à l'exception des formations pour lesquelles une contribution aux frais de déplacement est demandée, mais pas toujours respectée sans que cela remette en cause la participation de la personne concernée.

Les formations

95. Les formations constituent le principal outil de renforcement des capacités et compétences utilisé par le PROMER en direction des PIE et des MER. Ainsi, **943 MER²⁷ ont bénéficié d'au moins une formation, soit 69% de l'ensemble des MER** du portefeuille (cf. le tableau 1 de l'annexe VI). Il était prévu que la totalité des MER puisse bénéficier d'une formation.

96. **Le nombre total de participants comptabilisé, toutes formations confondues, hors alphabétisation et apprentissage²⁸, est de 2 177 et correspond à environ 12 791 hommes/jours ; ce qui est très supérieur aux prévisions (7 018 h/j). Trente-six personnes auraient bénéficié d'apprentissage²⁹ pour un total de 1 590 h/j, soit environ 64 hommes/mois, ce qui est bien inférieur aux prévisions de 1 550 h/mois devant correspondre à 42% des MER sélectionnées. Hors alphabétisation, 2 213 personnes ont donc participé à des formations; soit, en moyenne, 2,3 participants par MER bénéficiaire.**

97. Il semble, donc, y avoir eu substitution de l'apprentissage par des sessions courtes de formations techniques. Toutefois, cet ajustement n'a pas compensé **un besoin d'apprentissage flagrant exprimé par les MER vis-à-vis des technologies appropriées de transformation.**

98. Ainsi, 64% des participants ont bénéficié de formations techniques, une partie d'entre elles ont été dispensées par des artisans formateurs, et 36% de formations transversales (esprit d'entreprise, GERME...) développées en 2002 et 2003.

²⁷ Il s'agit de PIE ou de MER ; ce chiffre diffère de celui qui figure dans l'aide mémoire de la mission compte tenu des mises à jour complémentaires qui ont été fournies, entre temps, par les cellules régionales du projet.

²⁸ La distinction entre l'apprentissage et la formation se base sur le nombre de jours que le bénéficiaire y consacre, soit plus de 24 jours pour l'apprentissage.

²⁹ Ces données sont tirées du fichier sur les formations et l'alphabétisation actualisé par le service suivi-évaluation et transmis à la mission ; cependant quelques doubles enregistrements semblent apparaître dans la base de données et par ailleurs, la base de données intitulée « tableau de bord de 98 à 2003 » fait apparaître un total de 57 personnes ayant bénéficié d'apprentissage.

99. Les formations en comptabilité-gestion n'ont concerné que 7,6% des participants de l'ensemble des formations (hors alphabétisation) et 12% des MER du portefeuille. Ce résultat apparaît faible eu égard aux besoins en la matière mais pourrait s'expliquer par le taux d'analphabétisme élevé du public touché et le développement parallèle de formations en alphabétisation fonctionnelle.

100. **Les femmes constituent 55% des bénéficiaires des formations**, avec une forte concentration sur certains thèmes (savonnerie, teinture, esprit d'entreprise). Le tableau 2 de l'annexe VI présente la répartition par thème de formation.

101. **Les formations en alphabétisation fonctionnelle** ont démarré en 2000, année test, et se sont véritablement développées en 2002 pour toucher à fin 2003 **un total de 2 226 personnes** au travers de 57 centres d'alphabétisation de base³⁰. Parmi les bénéficiaires, 82% sont des femmes, soit 1 829 participantes. Il apparaît surprenant que ces formations n'aient pas été prévues à la conception du projet alors que l'on relevait des taux d'alphabétisation très faibles dans la population cible du projet.

102. **Moins d'une personne formée sur deux (47%) aurait mis en œuvre les formations**³¹. L'accès au financement pour l'achat d'équipement semble avoir constitué une contrainte importante à l'application des formations techniques.

Les autres appuis

103. Les **appui-conseils délivrés par les AEP**, lors de leurs visites régulières aux MER concernent, de manière générale, le fonctionnement de l'activité et la bonne tenue des documents comptables lorsqu'ils existent (ils interviennent parfois eux mêmes dans la mise à jour de ces documents). Ils apportent les conseils, à leur portée, concernant l'organisation de l'activité et identifient, le cas échéant, avec le promoteur les principales contraintes rencontrées ; celles-ci sont alors communiquées aux responsables technique et commercial de la cellule régionale qui interviendront selon leur domaine de compétence respectif.

104. **Sur les trois dernières années, les AEP auraient effectué 13 076 visites aux PIE/MER**³², soit une moyenne mensuelle de 16 à 17 visites effectuées par chaque AEP³³. Selon les entretiens de la mission avec les AEP, il semblerait que les MER du portefeuille actif ne bénéficient pas toutes d'un suivi de même intensité ; une quinzaine d'entre elles bénéficierait d'un suivi plus régulier à raison de deux visites mensuelles de l'AEP concerné. Il s'agirait des MER facilement accessibles et proches du lieu de travail de l'AEP (loumos, local de permanence).

105. Par ailleurs, sur la même période, les AEP ont reçu la visite de 8 213 PIE lors de leurs permanences, voire à leur domicile, soit une moyenne mensuelle par AEP de 10 PIE reçus.

³⁰ Pour les formations en alphabétisation, le nombre de participants d'un même groupement n'est pas limité comme dans le cas des autres formations; ce qui pourrait expliquer un nombre de participants bien supérieur au nombre de MER du portefeuille.

³¹ Sur la base de l'exploitation des tableaux de bord de la CSE : sur les 1 610 personnes ayant bénéficié d'une formation, 759 auraient mis en application les formations. Il convient de relever qu'il s'agit là d'un cumul de constat de situations présentées mensuellement, or cette situation peut être évolutive dans le temps.

³² Selon les données figurant dans les tableaux de bord de la CSE; le terme de PIE semble utilisé ici au sens large : PIE et MER en portefeuille.

³³ On ne dispose pas de la distinction entre les visites aux MER en portefeuille et celles effectuées aux PIE en cours de sélection

106. Les **appuis commerciaux** visent à aider les MER dans la commercialisation de leurs produits et portent, entre autres, sur la recherche des marchés de vente de produits, la visibilité des MER et le conditionnement des produits dans des emballages valorisants. Mais la quantification précise et cumulée de ces appuis ne semble pas disponible, de même que les résultats engendrés. Cependant, on relève dans certains rapports d'activités quelques informations pour les actions jugées les plus significatives (cf. annexes VII et III).

107. Le projet a soutenu la participation de quelques MER aux foires commerciales régionales et d'envergure nationale et internationale (FIARA) et a, en février 2003, organisé sa première édition de la Caravane des initiatives conçue principalement pour susciter l'émergence d'idées de projet dans les filières à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois. Cette première édition a enregistré la participation permanente de 12 MER et 5 000 visiteurs. Ces efforts de communication et de recherche de marché sont complétés par l'existence d'un site WEB.

108. **En 2003, les actions ont été concentrées sur la création de deux boutiques de MER** à Tambacounda et Kaolack. Ces boutiques sont promues en perspective du retrait du projet et de la nécessaire pérennisation des MER, notamment au travers de la visibilité de leurs produits et de l'accès à de nouveaux marchés. Elles devraient être opérationnelles avant la fin du premier trimestre de 2004. Le concept de « boutique des MER » est présenté dans l'annexe VII.

109. Les **appuis techniques** visent l'amélioration de la qualité des produits et des services des MER. Sur la base d'études des procédés traditionnels de production, le projet contribue à leur amélioration et appuie l'installation des unités de production, notamment pour les MER du groupe des filières de transformation des produits agricoles et forestiers.

110. Un certain nombre d'équipements adaptés ont été introduits par le projet, ils concernent :

- la table à découper et des moules pour le savon,
- les fours améliorés pour la boulangerie,
- pour l'arachide les toréfacteurs à gaz, le détégumiteur et le broyeur en inox,
- pour l'anacarde, le four, le séchoir et le décortiqueur,
- pour les céréales, la thermosoudeuse artisanale,
- pour le karité, la gomme mbèp et le pain de singe, l'équipement de transformation,
- pour le lait, la mise en place d'une laiterie moderne,
- pour la fabrication de matériels apicoles : presse à cire, maturateur et enfumoirs.

111. Ces équipements sont acquis, dans quelques cas, par les MER sur fonds propres et principalement grâce à l'obtention d'un crédit. Les MER de référence bénéficient, quant à elles, d'une mise à disposition des équipements concernés au travers d'une convention signée avec le projet précisant les termes de la collaboration et des contreparties attendues de la part de la MER. À ce niveau, la mission a eu à constater³⁴ que le contenu de cette collaboration ne semble pas toujours maîtrisé, compris et partagé avec les entrepreneurs concernés.

112. L'amélioration des itinéraires techniques a concerné les filières suivantes : le savon (maîtrise du processus de saponification), la boulangerie avec l'introduction de céréales locales, la transformation des céréales locales (aspects hygiène, technique d'ensachage, de séchage), le néré, le karité (cf. annexe VII sur les équipements/itinéraires techniques introduits et les filières structurantes).

113. Un Centre d'information de documentation et démonstration (CIDD) a été installé en 2002 au siège du projet. Il est devenu pleinement opérationnel au cours de l'année 2003 avec l'acquisition de l'ensemble de ses équipements et la construction d'un hall technologique.

³⁴ Cas de la M. WASSA SENGHOR responsable d'une MER de référence de transformation de noix de cajou de la région de Fatick qui n'était pas au courant du contenu de la convention et des contreparties attendues alors qu'une partie des équipements lui avait déjà été remise et l'arrivée des autres était imminente.

114. Afin de lever la contrainte liée au risque inhérent à l'introduction de nouveaux équipements pour certaines activités des filières «structurantes», le projet a mis en place, au cours de l'année 2003, deux outils que sont le Fonds d'appui technologique (FAT) et la Convention d'appui commerciale (CAC). Le FAT est doté d'un montant de 41 millions de FCFA dont 4,3 millions étaient consommés au passage de la mission, et la dotation pour la CAC s'élève à 16,4 millions dont 3,6 millions étaient consommés³⁵. Ces deux outils permettent au projet d'assumer une partie du risque pour les innovations technologiques introduites que ce soit en matière d'équipements ou d'emballages.

115. Certaines des MER bénéficiaires de ces deux outils (cf. annexe VII) constituent des micro-entreprises de référence. Elles sont considérées comme les têtes de file du secteur d'activité concerné desquelles d'autres MER pourront s'inspirer. Les secteurs concernés sont : noix de cajou, lait, arachide et forge.

116. Des associations socioprofessionnelles (sept sont recensées, cf. annexe III, par. 87) ont été encouragées ou promues sous l'impulsion du projet à partir de l'année 2000 afin d'accompagner le développement des filières structurantes dans une perspective de pérennisation des MER. Le degré d'autonomie de ces organisations est encore loin d'être satisfaisant.

117. Le projet a organisé 114 **visites d'échange**³⁶ pour 401 personnes bénéficiaires. Les **voyages d'étude** ont bénéficié à 8 MER pour 280 h/j et ont, notamment, concerné les filières suivantes : karité, métal mécanique et néré au Burkina, anacarde au Bénin. Le document de préévaluation prévoyait un total de 5 063 jours de visites d'échanges.

4. Les appuis financiers

118. Le projet devait faciliter l'accès des MER au financement sur la base des critères d'éligibilité du projet et des institutions de microfinance partenaires, principalement le CMS. Le CMS occupe, dans la mise en œuvre du PROMER, une place particulière en tant que gestionnaire de la ligne de crédit du prêt FIDA et co-financier, à hauteur de 50%, de la composante 2. Il devait, en outre, grâce à la ligne de crédit intervenir dans le refinancement de SFD de proximité de la zone du projet.

119. Les actions entreprises pour favoriser l'accès au financement des MER sont de deux ordres : i) le renforcement des capacités des institutions partenaires, et ii) l'accompagnement des micro-entrepreneurs pour l'obtention d'un crédit ou la constitution d'un autofinancement.

Le renforcement des capacités des institutions partenaires

120. Conformément au rôle que devait jouer le CMS et aux dispositions prévues dans l'accord de prêt, un accord de rétrocession de la ligne de crédit, dénommé accord subsidiaire, a été signé entre cette institution et le Gouvernement sénégalais en avril 1999, suivi d'un protocole d'accord avec le projet, en mai 1999.

121. La ligne de crédit n'a jamais fait l'objet d'appels de fonds de la part du CMS. De ce fait, on peut affirmer que l'accord subsidiaire n'est jamais entré en vigueur dans la mesure où il spécifie, en son dernier article, que son entrée en vigueur intervient après sa signature et le premier décaissement de la ligne de crédit. Cependant, le fonds de risque devant couvrir une partie de la perte enregistrée sur

³⁵ Plus de 50% des fonds déjà investis ont été consacrés à une mini-laiterie (MER de référence de la région de Tambacounda).

³⁶ Cette information a été relevée par la mission dans un document intitulé "Bilan de quelques activités"; le nombre de jours concernés par ces visites d'échange n'est pas connu de la mission.

les créances classées irrécouvrables³⁷ a été mobilisé à deux reprises (en 1999 et 2000) pour un montant total de 6,9 millions de FCFA.

122. Le CMS a été doté de quelques équipements réceptionnés en janvier 2001. Il s'agit notamment de sept motos pour les caisses des régions de Tambacounda et Kolda³⁸, qui devaient permettre un service de proximité, en particulier, en direction du public cible du projet, et un équipement informatique pour la Direction régionale de Tambacounda.

123. **L'ouverture de 10 nouvelles caisses et les appuis qui devaient en découler** (coffre-fort, formation...) **n'ont pas été réalisés**. Le CMS n'a pas procédé à l'ouverture de ces nouvelles caisses mais a plutôt au cours du projet procédé à la fermeture de certaines caisses ou à leur transformation en points de service (permanence une à deux fois par semaine). De ce point de vue, **les objectifs visés, en termes d'une plus grande proximité des services du CMS dans la zone du projet, n'ont pas été atteints**, même si certains points de service ou caisses semblent ne pas avoir été fermés³⁹ en raison du volume d'activités amené par la nouvelle clientèle du PROMER.

124. Sans avoir mobilisé la ligne de crédit, le CMS a toutefois été sur ces ressources propres, le premier partenaire du programme pour le financement des MER, comme présenté ci-après.

125. Cette situation a conduit le PROMER à s'ouvrir officiellement (concrétisation de relations informelles déjà existantes) à de nouveaux partenaires sur la base des recommandations de la revue à mi-parcours. Deux nouveaux accords subsidiaires et protocoles d'accord ont, ainsi, été signés en 2003. Ils concernent l'UMEC⁴⁰, une union de mutuelles d'épargne et de crédit implantée dans le département de Sédhiou de la région de Kolda, et l'ACEP, une institution de microfinance (IMF) d'envergure nationale au statut de mutuelle mais ayant un mode d'intervention basé sur le crédit direct. À cette occasion, un nouvel accord subsidiaire a été signé avec le CMS mais sans signature du protocole d'accord avec le projet.

126. La répartition de la ligne de crédit devant être rétrocédée, à hauteur de la mobilisation, se présente comme suit :

- CMS : 60% des 520 000 DTS, soit 312 000 DTS,
- ACEP : 30%, soit 156 000 DTS,
- UMEC : 10%, soit 52 000 DTS⁴¹.

127. À fin 2003, l'ACEP et l'UMEC avaient effectué un premier appel de fonds d'environ 10% de ce qui leur est respectivement réservé⁴². Elles ont aussi mobilisé le fonds de risque à hauteur de 9% du montant tiré sur la ligne de crédit⁴³ contrairement aux dispositions de l'accord de prêt⁴⁴. L'UMEC et l'ACEP ont bénéficié chacune de deux motos et d'un équipement informatique.

128. Afin d'élargir le champ des possibilités de financement pour les MER, le projet a cherché à multiplier les partenariats avec d'autres IMF d'implantation locale. Des protocoles d'accord ont été signés avec quatre d'entre elles ; ils prévoient la mise à disposition de certains équipements (motos ou

³⁷ Ce fonds de risque alimenté par une dotation du projet, à fonds perdus, couvre 4,5% des montants des crédits mis en place (soit 30% du risque estimé à 15% du montant du crédit réellement octroyés (les 70% sont à la charge de l'institution), soit un taux de remboursement attendu de 85%).

³⁸ Les deux régions étaient, à cette époque, rattachées à la Direction régionale de Tambacounda du CMS.

³⁹ Affirmation de la Direction du CMS et aussi de celle du PROMER.

⁴⁰ La collaboration avec les mutuelles de base, alors dénommées CAPEC, avait démarré dès 1999.

⁴¹ Sur la base d'un DTS équivalent à environ 850 FCFA, les montants respectifs sont de 265,2 millions de FCFA pour le CMS, 132,6 millions pour l'ACEP et 44,2 millions pour l'UMEC.

⁴² L'ACEP a tiré 13,125 millions et l'UMEC 4,375 millions.

⁴³ Soit 1 181 250 FCFA pour l'ACEP et 393 750 FCFA pour l'UMEC.

⁴⁴ L'accord de prêt prévoit une mobilisation du fonds de risque après confirmation et justification des contentieux (en page 20 de l'annexe 4).

équipement informatique), selon leurs besoins. Il s'agit de : la Mutuelle des artisans de Tambacouda (MAT), le GEC KOAR (Tanbacounda), le GEC Ndimbalanté (Kaolack) et la Mutuelle Mbokatoor Njeg Tam (Fatick). L'annexe VIII présente les grandes lignes du contenu des accords subsidiaires et des protocoles d'accord et les conditions d'accès aux services des principales institutions partenaires et IMF de proximité.

129. On relève que si les IMF de proximité lèvent la contrainte de l'éloignement, elles ne lèvent pas celles relatives aux conditions d'entrée et à l'obtention d'un crédit (cf. annexe VIII) ; de plus, elles disposent de ressources restreintes qui limitent leurs possibilités d'intervention en faveur des MER.

Le financement des MER

130. **Un crédit au moins a été accordé à 770 MER⁴⁵, soit 57% des MER du portefeuille total, pour un montant total de 265,3 millions de FCFA correspondant à 983 prêts⁴⁶, soit un montant moyen par prêt d'environ 270 000 FCFA. Il était prévu que 1 031 MER accèdent à un financement pour un montant total de l'ordre de 800 millions de FCFA.**

131. Ainsi, 1 422 comptes ont été ouverts auprès des SFD partenaires et 1 011 plans d'épargne dénommé plan « moftugol » ont été élaborés⁴⁷. Ces plans sont considérés au PROMER comme une excellente mesure de l'esprit d'entreprise du PIE et de sa motivation. Les AEP relèvent mensuellement auprès des caisses de base le montant des dépôts effectués par chaque promoteur. Cette donnée n'est pas exploitée par la mission puisqu'il ne s'agit pas d'un solde d'épargne à chaque fin de période mais plutôt d'un cumul de dépôts, (montant cumulé sur toute la durée du projet) qui n'a pas de signification. On peut toutefois relever que depuis l'année 2001, ces dépôts sont en baisse constante et sont passés de 139,4 millions de FCFA en 2001, à 67,1 millions en 2002 et à 39,6 millions en 2003 ; ce qui peut être un signe d'une réduction des capacités d'épargne des MER. L'explication de ce phénomène est aussi à rechercher dans l'éloignement des caisses (de 40 à 80 km séparent certaines caisses du CMS de certaines des MER du portefeuille de Kaolack, par exemple).

132. Un financement au moins a été accordé à 61% des MER créées et à 52% des MER consolidées d'au moins un financement (cf. le tableau 1 de l'annexe VI). **Les femmes ont bénéficié (MER individuelles et groupements) de 37% des montants alloués et de 46% du nombre de crédits accordés.** Il était prévu que 60% au moins des crédits soient octroyés aux femmes. Le tableau 1 de l'annexe IX présente la situation par genre, par année et par région.

133. Les groupes de filières «transformation des produits agricoles et forestiers» et «services et autres» ont majoritairement bénéficié des financements, respectivement, en nombre de crédits accordés, pour 35,1% et 42,6% (cf. l'annexe III, par. 106 pour la répartition par filières et activités dominantes). La répartition par secteurs d'activités fait l'objet du tableau 2 de l'annexe IX.

134. Malgré l'absence de mobilisation de la ligne de crédit, le CMS a accordé 84% des crédits en volume et 88% en nombre, l'ACEP a accordé 9% des volumes de crédit et 4% du nombre total. Le montant moyen des crédits accordés par l'ACEP est supérieur à celui du CMS et des autres institutions. Les conditions d'accès aux crédits de l'ACEP (le crédit précède l'épargne) sont moins contraignantes que celles du CMS. De plus, cette institution accorde des crédits à moyen terme qui

⁴⁵ Ce chiffre diffère de celui qui figure dans l'aide mémoire de la mission compte tenu des mises à jour complémentaires qui ont été fournies, entre temps, par les cellules régionales du projet. Les données présentées concernant les financements sont celles fournies par le suivi-évaluation du projet.

⁴⁶ La correspondance exacte entre le nombre de MER bénéficiaires et le nombre de prêts accordés n'est pas assurée; certains écarts sont apparus entre le fichier de la CSE et les fichiers des CR (15 prêts supplémentaires apparaissent mais la répartition et les montants ne sont pas connus de la mission qui n'a pas pu les prendre en considération).

⁴⁷ Signifie épargne en pulaar, langue dominante de la zone d'emprise actuelle du PROMER et traduit dans toutes les langues de la zone.

permettent donc de financer plus facilement des équipements nécessitant des montants de crédits plus élevés. La répartition par institution est présentée dans le tableau 3 de l'annexe IX.

135. Les données disponibles ne permettent pas de connaître avec précision la répartition des crédits selon la durée de remboursement et l'affectation entre les crédits destinés au fonds de roulement et ceux destinés à l'équipement. De même, les taux de remboursement de ces crédits ne sont pas connus mais il semblerait⁴⁸ que le remboursement de ces crédits se soit effectué sans difficulté majeure et conformément aux taux de remboursement affichés par ces institutions, supérieurs à 95-97%. Les institutions partenaires, en particulier le CMS, n'ont pas transmis, de manière régulière, les informations relatives aux prêts octroyés et aux remboursements⁴⁹.

136. La contribution des bénéficiaires au financement de leur activité ne fait pas l'objet d'un chiffrage, la CSE répertorie les contributions en nature. Ce serait donc environ 129 MER⁵⁰, dont certaines ont par ailleurs bénéficié d'un crédit, qui auraient participé à l'autofinancement de leur équipement à des degrés divers (aménagement du local, achat d'équipement divers de coûts très variables...). Il y a lieu de relever que l'accès au crédit nécessite la constitution d'une épargne préalable (sauf à l'ACEP) qui est bloquée durant toute la durée du remboursement et qui sans constituer une contribution directe au financement de leur entreprise représente toutefois un effort financier important pouvant aller jusqu'à plus de 20% du montant du crédit sollicité.

5. L'émergence d'un nouveau métier

137. Le PROMER a favorisé l'émergence d'un nouveau métier en milieu rural au Sénégal qui est celui de conseillers en entreprise, en particulier pour les micro-entreprises rurales. Lorsqu'il démarrait ses activités en 1997, les compétences dans ce domaine n'étaient pas ou peu disponibles sur le marché de l'emploi.

138. Le profil initial des AEP était davantage axé sur l'animation que sur le véritable conseil en entreprise. L'observation des contraintes et des besoins des MER en accompagnement, notamment à l'occasion du recentrage des activités sur les filières structurantes, à partir de l'année 2000, a conduit à une redéfinition des fonctions des agents opérationnels. Le projet a alors entrepris une reconversion des AEP en conseiller en entreprise par la formation sur le métier de conseil et la gestion appliquée. Les AEP ont ainsi bénéficié de formation, principalement en 2002, dans les domaines suivants : esprit d'entreprise, entreprendre, GERME, diagnostic des MER, bureautique.

139. Le projet a ainsi contribué au renforcement des compétences de 24 conseillers⁵¹ en entreprise, très imprégnés du milieu, qui pourront à titre privé et/ou dans le cadre d'une seconde phase du PROMER participer activement à l'accompagnement des micro-entreprises rurales, de même que les cadres du projet.

⁴⁸ Selon les informations recueillies auprès des institutions partenaires.

⁴⁹ Le rapprochement entre la situation présentée par le CMS, à la demande de la mission, et celle présentée par le projet fait apparaître des écarts qui s'avèrent significatifs dans certaines régions. Par ailleurs, la collaboration avec l'ACEP et l'UMEC est trop récente pour que l'on puisse, à ce niveau-là, porter un jugement

⁵⁰ Il s'agit d'une liste de MER répertoriées dans un fichier Excel tenu par la CSE qui indique la nature des contributions.

⁵¹ 22 sont actuellement en poste, 2 ont démissionné récemment.

IV. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROJET

A. Pertinence des objectifs et adéquation de la stratégie

140. D'une manière globale, la mission confirme la pertinence :

- i) des objectifs de départ qui visaient la réduction de la pauvreté en milieu rural par la création ou la consolidation de micro-entreprises non agricoles, en particulier pour les femmes et les jeunes ;
- ii) de la stratégie générale qui visait à mettre en place **le triptyque formation/ accompagnement** (appui et conseil d'entreprise)/**crédit** à l'endroit des MER et avec une externalisation de la fonction de financement.

141. Cependant, la mission constate que :

- i) La définition du profil des moyens humains devant assurer l'accompagnement était partiellement inadapté. Le profil des AEP était trop marqué « animation-sensibilisation » plutôt que « véritable conseiller d'entreprise », les formations complémentaires sont intervenues tardivement ;
- ii) **La stratégie initiale prévue en matière d'outils financiers dans le cadre de partenariats avec des institutions mutualistes existantes (en particulier le CMS) apparaît inadéquate** : les conditions d'entrée et d'accès au crédit, y compris l'éloignement des services, sont d'emblée éliminatoires pour une partie du public cible, en particulier les jeunes sans emplois et les femmes démunies. **Il y avait donc, dès la conception, une contradiction majeure entre les objectifs qui visaient à toucher un public démuné**, supposé ne pas exercer d'activités non agricoles et donc disposer de peu de ressources monétaires, **et les outils prévus pour permettre à ce public d'accéder aux services financiers**. Ces outils visaient à sécuriser les institutions partenaires et surtout à mettre à leur disposition des ressources pour l'octroi des crédits mais l'on ne s'est pas intéressé aux capacités du public cible à répondre aux conditions imposées par ces institutions. Il était, au contraire, clairement spécifié que les porteurs d'initiatives devaient se conformer strictement à ces conditions. Ceci a donc bien constitué, d'une manière directe, un nouveau critère exclusif pour une partie significative du public cible et en contrepartie l'accession de l'aide du PROMER à un groupe de remplacement d'entrepreneurs nettement plus aisés.
- iii) Le recentrage intervenu suite à la revue à mi-parcours, qui s'est traduit par l'abandon de l'appui aux activités de petit commerce et d'embouche, les plus à la portée et demandées par le public cible, introduit un facteur supplémentaire d'exclusion de ce public.

142. Le postulat de départ quant aux activités devant intéresser les jeunes, jeunes hommes en particulier, s'est révélé partiellement erroné. Ces derniers semblent davantage intéressés, selon leur niveau d'étude, par des activités nouvelles (cabine téléphonique...) et par l'amélioration des procédés traditionnels de transformation des ressources locales (innovation, *process* moderne⁵²) que par des activités devant mobiliser leur force physique et exigeant des déplacements fréquents, tel que le transport par exemple ; la question des financements à mobiliser pour ce type d'activités constitue, de plus, un facteur limitant.

143. Le choix d'une intervention sur l'ensemble des quatre régions présentait un intérêt certain pour le caractère pilote de l'opération et la diversité des potentialités (ressources naturelles, savoir-faire locaux) et types d'activités mais ce choix aurait pu être restreint dans chacune des régions à des pôles de concentration d'activités économiques. Ceci aurait pu éviter l'effet de « saupoudrage » et ainsi

⁵² Exemple de la transformation de la noix de cajou.

réduire les coûts opérationnels. La densité des MER paraît très faible (voir tableau en annexe X), combinée à une petite taille (chiffre d'affaires⁵³ et nombre d'emplois⁵⁴), elle ne peut avoir que de très faibles effets induits dans le village et la communauté rurale.

144. La stratégie de désengagement du projet et de pérennisation des fonctions d'appui/conseil aux MER n'a pas été suffisamment approfondie au moment de la conception du projet. La stratégie affichée du *faire faire* était, en fait, partielle et ne s'appliquait pas aux fonctions de conseil.

B. Efficacité de la mise en oeuvre

1. Résultats atteints par rapport aux objectifs

145. La mission a pu apprécier une équipe de projet jeune, dynamique, volontariste et engagée dans sa mission qui a su respecter le calendrier d'extension de la zone, assurer une couverture des secteurs d'activités prévus et une bonne exploitation des spécificités régionales. L'organisation du projet autour d'une UGP légère et quatre cellules régionales, avec un management exigeant mais participatif et le développement d'une culture d'entreprise ont sans aucun doute permis un fonctionnement d'ensemble du projet satisfaisant et l'atteinte de résultats significatifs en matière de définition de stratégie d'intervention et de test de différents outils. Cependant, eu égard aux insuffisances de conception initiale et malgré le développement de partenariats divers, la question du désengagement du projet et de la continuité des appuis/conseils aux MER ne semble pas avoir trouvé une solution, ni fait l'objet de réflexions approfondies.

146. L'équipe du projet s'est ainsi efforcée, après le recentrage de la revue à mi-parcours sur les filières « structurantes », d'accélérer l'élaboration et le test de différents outils méthodologiques qui, dans l'ensemble, s'avèrent pertinents mais pour lesquels l'on ne dispose pas du recul nécessaire pour une bonne appréciation de leur adaptation au contexte de la zone d'intervention du PROMER. Il en est de même de l'amorce de collaborations avec de nouveaux partenaires en vue de satisfaire les besoins de formation et de financement des MER.

147. Les objectifs quantitatifs prévus en ce qui concerne le nombre de MER en portefeuille ont été atteints. Ceux relatifs au nombre de MER dont les membres ont bénéficié de formation le sont partiellement. Par contre, compte tenu des outils financiers disponibles qui n'ont pu évoluer au cours du projet, les objectifs relatifs à la création d'emplois, notamment pour les jeunes, apparaissent ne pas être atteints, de même en ce qui concerne l'accès au financement des MER.

148. La mission relève, par ailleurs, des écarts d'interprétation des termes avancés dans les résultats qui ne permettent pas d'appréhender au mieux les résultats obtenus (cf. annexe III, par. 20) :

- Une confusion entre la notion de PIE et de MER induisant un biais quant à la représentativité du portefeuille de MER.
- Une absence de distinction, dans le portefeuille, entre les MER n'ayant bénéficié que d'un seul appui et celles qui sont dans un processus long d'accompagnement.
- Une confusion entre la création de MER et la diversification des activités d'une MER préexistante.

149. On relève aussi que, par les effets de concurrence des MER appuyées par le projet, d'autres emplois d'entreprises contiguës ont été perdus (cf. annexe III, par. 48).

⁵³ Le chiffre d'affaires moyen annuel par MER serait de 1,4 million de FCFA en 2002 et de 1,24 million de FCFA en 2003, pour un excédent brut d'exploitation, en 2002 et 2003, respectivement de 720 000 FCFA et 642 000 FCFA, tous secteurs confondus et selon les données présentées dans le rapport de l'évaluation externe annuelle 2002 – Rapport provisoire de janvier 2004. Il faut relever à ce niveau des disparités très importantes d'une MER à l'autre selon les secteurs d'activités (cf. annexe XI).

⁵⁴ Le nombre moyen d'emplois par MER est de 1,6 pour les MER individuelles.

150. On note la difficulté de mesurer l'application des formations (47% selon les relevés des AEP). Toutefois, il convient de préciser que hormis les difficultés d'accès à des financements, les formations techniques auraient un niveau d'application plus élevé que les formations en comptabilité et gestion. Très peu de MER présentent, en effet, des cahiers de recettes/dépenses à jour.

151. La pérennité de certaines MER, notamment pour celles qui s'engagent sur des secteurs d'activités dont ils n'ont pas la maîtrise des sources d'approvisionnement et/ou des marchés (non de proximité), apparaît fragile ou incertaine. C'est le cas notamment des MER utilisant l'arachide ou l'huile d'arachide comme matière première dans les régions de Fatick et de Kaolack. De même, les MER produisant le « nététo », dont une bonne partie de la matière première provient de la Guinée, ont dû arrêter leur activité pendant deux mois faute de matière première. C'est encore le cas des MER de transformation du karité dont seulement sept sur une soixantaine ont pu mener une activité en 2003.

2. Adéquation des méthodes

Au niveau des appuis non financiers

152. Si dans l'ensemble la méthodologie développée semble adaptée, on relève sur certains aspects des imperfections et déviations qui ont pu nuire à l'efficacité des agents de terrain et à une bonne appropriation de certaines fonctions fondamentales par les micro-entrepreneurs. En effet, on relève que le projet s'est dans certains cas substitué aux MER dans certaines fonctions. Ces dernières ou leurs organisations devraient, pour le moins, être associées à l'exercice de ces fonctions même si le projet en assume en partie l'exécution⁵⁵ : recherche et contractualisation de marché d'approvisionnement et de vente, gestion de la trésorerie⁵⁶, ainsi que des actions visant à faire produire en commun ce que les MER faisaient déjà chacune de leur côté sans en évaluer au préalable l'efficacité et la performance économiques⁵⁷. La contrainte de temps, après la revue à mi-parcours et l'approche de la fin du projet, pour la mise en œuvre de la nouvelle orientation des activités semble expliquer certaines de ces déviations.

153. Les aspects majeurs relevés par la mission sont les suivants :

- a) La méthode d'approche des populations et l'identification des PIE apparaissent pertinents : séance d'information dans les villages, utilisation des relais institutionnels (administration, ONG autres projets, ...) et visites ciblées des entrepreneurs en activité. Toutefois, ce ciblage des entrepreneurs en activité pose le problème des critères de sélection et semble se démarquer de la démarche du projet : répondre à la demande. En outre, certaines activités semblent avoir été retenues par les PIE sur proposition ou forte « recommandation » des agents du PROMER⁵⁸.
- b) La sélection des PIE pour des appuis non financiers, notamment la formation, semble, dans certains cas, avoir été prématurée : certains PIE ont bénéficié d'une formation technique qu'ils n'ont pu appliquer faute d'un accès à un financement auprès d'un SFD.

⁵⁵ « Nous sommes pilotés par le projet et prendront les choses en main dès la fin du projet » disait un responsable d'un GIE de boutique de MER. Les MER ne semblent donc pas être initiées dans la réalisation de ces actions. Ce manque d'apprentissage sur l'exercice des fonctions très importantes pose le problème de leur pérennisation après le projet. Une distinction semble devoir être faite entre la recherche de l'information et sa mise à disposition aux MER, la mise en relation d'affaires auxquelles le projet contribue et la gestion directe des relations commerciales ou encore de la trésorerie d'une MER.

⁵⁶ Cas de la mini-laiterie visitée par la mission à Missirah.

⁵⁷ Une MER de métal mécanique de Missirah, et celles de Karité, dans la région de Tamba.

⁵⁸ Extrait du rapport d'évaluation externe annuelle 2002, en page 28, suite aux entretiens avec les promoteurs de MER.

- c) La méthode d'intervention s'est limitée à l'activité cible pour laquelle la MER a demandé un appui sans intégrer dans son analyse et dans son appui l'ensemble des activités de l'unité de production. De ce fait, l'appréciation de l'impact du projet sur ces MER est limitée et les détournements d'objets de crédit au profit d'activités non analysées et non appuyées semblent fréquents. Ce détournement d'objets de crédit semble constituer une indication claire des priorités des populations cibles et poser le problème du financement des activités en milieu rural : quelle approche adopter, sectorielle ou globale (exploitation familiale) ?
- d) Les AEP se sont substitués, dans la plupart des cas, aux agents des SFD dans le montage des dossiers de demandes de financement (cf. appuis financiers ci-après), y ont consacré beaucoup de temps (y compris les cadres des cellules régionales) au détriment des autres fonctions majeures de conseil d'entreprise. Les autres fonctions importantes sont, entre autres :
- l'appui à l'analyse fine du segment de marché sur lequel le PIE doit positionner son activité ;
 - l'analyse des contraintes et recherches de solutions liées à l'approvisionnement et à la commercialisation des produits et communication de ces informations aux MER ;
 - l'étude de l'implantation et de la rentabilité potentielle des activités et des équipements proposés, de façon à s'assurer que la taille du marché local autorise de multiples interventions dans un secteur donné.
- e) Peu de temps et de moyens semblent avoir été mobilisés au profit des marchés d'approvisionnement et de vente de proximité ainsi que des produits locaux améliorés, supposés être maîtrisés⁵⁹ par les MER et/ou ne constituant pas une stratégie de commercialisation⁶⁰. L'appui dans la recherche de marchés d'approvisionnement et de vente a surtout concerné des marchés à distance (urbain, hôtel, campements et exportation) et de nouveaux produits (karité à faible taux d'acide, nététo stabilisé, etc.) et apparaît être insuffisamment participatif (substitution des MER par le projet, et parfois démarches initiées et réalisées directement par le projet) ce qui ne permet pas un apprentissage des MER (mauvaise appréhension des contraintes réelles). Cet apprentissage constitue un gage fondamental de leur autonomie future et ce, malgré toutes leurs retombées positives immédiates pour les MER concernées (financières et opportunité de se concentrer sur la fonction de production). L'ouverture vers de nouveaux produits ou opportunités de marchés apportent toutefois une expérience et une diversification professionnelle intéressante.
- f) On relève une approche non différenciée entre les MER individuelle et les groupements, notamment en ce qui concerne l'appui organisationnel spécifique aux groupements insuffisamment pris en compte (effort de structuration et d'organisation interne).

⁵⁹ Extrait « la commercialisation reste une faiblesse majeure dans toutes les filières, seul commerce maîtrisé étant le commerce de proximité (marchés hebdomadaires ruraux, notamment), ... ». PMC, Diagnostic des micro-entreprises de référence et élaboration de programmes d'accompagnement, septembre, 2002, p.24.

⁶⁰ Extrait : « Aucune stratégie de commercialisation n'est remarquable au niveau des artisans ruraux quant à la commercialisation de leurs produits. Comme la production est directement liée à la demande, tout produit fabriqué a déjà dans la majorité des cas un acquéreur : celui qui a exprimé la demande. Rares sont ceux qui ont des produits exposés et destinés à la vente. Ils descendent cependant dans les loumos pour l'écoulement des outils de la forge et de la bijouterie ». Ndiaga Ndiaye, étude de la filière métal mécanique dans la région de Kaolack, septembre 2000, p.13. Sur ces marchés, les MER sont concurrencées : i) par des industriels et des artisans urbains, dont les produits sont plus compétitifs en termes de prix et de qualité que les leurs (filiale métal mécanique, par exemple) ; ou encore ii) par d'autres artisans ruraux proposant des produits à bas prix et de qualité inférieure (filiales fruits, légumes, produits forestiers, animaux et halieutiques, dont les savoir-faire liés à la transformation sont globalement diffus dans la société).

154. La mission relève que l'équipe du projet s'est efforcée, à partir de 2002, de concevoir et d'expérimenter des outils diversifiés devant permettre la pérennisation des MER :

- Le CAC et le FAT,
- Le Hall technologique et le CIDD,
- Les diagnostics et cartes de transformation,
- Les MER de référence,
- La Caravane des initiatives,
- La Boutique MER....

La mission note que les associations professionnelles de MER sont aussi un moyen de pérennisation.

155. Parmi ces outils, certains s'apparentent davantage à des actions de promotion plutôt que de pérennisation (caravane, hall technologique, CIDD). D'autres outils comme **le CAC et le FAT et les MER de référence sont au stade actuel davantage des outils de recherche/action, d'adaptation technologique et de démonstration dans certaines filières porteuses. Il apparaît pertinent qu'il s'agit de voies de pérennisation à moyen terme mais, dans le contexte actuel, cette démarche ne touche qu'un nombre restreint de MER (une par région) ; ce qui en limitera l'interprétation.**

156. De plus, la forte implication du projet dans certaines fonctions fondamentales de ces entreprises (transport, écoulement des produits, gestion de la trésorerie...) limitera encore davantage la validité des résultats enregistrés.

157. La mission s'interroge sur le processus engagé qui ne semble pas s'appuyer sur une identification exhaustive et une analyse suffisante des différentes options et outils possibles de pérennisation. Si la boutique des MER apparaît comme un outil pertinent de la pérennisation des MER, le mode et les modalités de conception et de mise en place, que la mission estime précipitée⁶¹, risquent d'hypothéquer les objectifs visés. Alors que les attentes sont considérables, un éventuel échec de cette activité risque de démobiliser les MER impliquées dans cette dynamique de structuration et de recherche de marchés (cf. annexe VII pour une présentation détaillée).

158. Si des efforts ont été entrepris en matière d'organisation des MER pour l'approvisionnement et les ventes groupés, on enregistre des limites liées à la dispersion géographique des membres de ces organisations pour certaines filières (métal-mécanique) qui risquent d'hypothéquer leur viabilité.

Au niveau des appuis financiers

159. Le montage institutionnel était basé sur une participation du CMS au financement du projet. On constate que, dans les faits, le protocole d'accord signé avec cette institution n'a pas fonctionné quant à la mobilisation de la ligne de crédit disponible mais les appuis logistiques prévus lui ont été apportés.

160. Cependant, le CMS a, sur fonds propres, accordé des financements à hauteur de 222,8 millions de FCFA, soit 84% des financements totaux accordés, pour des crédits à court terme.

⁶¹ Le GIE boutique de MER, pour les régions de Kaolack et Fatick a, selon ses responsables, été piloté par l'équipe du projet. C'est dans la mise en place des activités que les MER, membres du GIE, seront associées. De ce fait, le temps imparti (sept mois d'ici à l'achèvement du projet) ne semble pas suffisant pour permettre l'appropriation de cet outil et de sa gestion par les MER ou leurs organisations.

161. Pour le financement des équipements à moyen terme, le projet a été confronté à l'absence de produits financiers adaptés au niveau du CMS qui n'a pas souhaité s'engager dans cette voie, même à partir de ressources externes afin de ne pas introduire de distinction parmi ses sociétaires⁶². Cette carence n'a pas permis d'atteindre certains des objectifs visés.

162. Malgré un partenariat privilégié avec le CMS, dans la conception, l'ouverture à d'autres SFD était possible mais le projet n'a concrétisé cette opportunité que tardivement en 2003 ; ce qui ne permet pas d'avoir le recul nécessaire à l'appréciation de ces nouveaux partenariats.

163. La conception de départ ne prévoyait pas de modalités de facilitation à l'entrée dans les SFD et d'accès au crédit des personnes démunies et on peut regretter qu'aucune évolution n'ait été enregistrée au cours du projet dans ce sens⁶³. Sans modifier les conditions habituelles imposées par les SFD, l'on pouvait imaginer et tester des mécanismes permettant au public cible d'être en mesure de se conformer à ces conditions. De même, des réflexions, voire des études dans certaines zones, auraient pu être menées avec le CMS pour envisager les conditions d'une plus grande proximité du service⁶⁴.

164. On relève que l'UGP ne dispose pas en son sein de compétences spécifiques en microfinance et n'a pas bénéficié d'un accompagnement d'une expertise externe qui aurait pu, peut être, permettre une adaptation des produits financiers en direction du public cible. La cellule AT/CPEC n'a pas accompagné le projet sur cette problématique alors que le contenu du protocole d'accord signé avec le projet aurait pu permettre, semble-t-il, de la solliciter à cet effet⁶⁵.

165. Face à ces contraintes, l'organisation en groupements constitue une alternative pouvant permettre l'accès au crédit, tout particulièrement aux femmes qui font face, pour les plus jeunes d'entre elles, à des pesanteurs socio-culturelles inhibant les initiatives individuelles. Dans beaucoup de cas rencontrés par la mission, les groupements fonctionnent en tant que groupe de caution solidaire ; le crédit obtenu, même si une partie est allouée à l'activité commune du groupement, est partagé entre les membres pour leurs activités individuelles qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse et qui ne bénéficient pas de l'appui direct du projet. Le projet semble avoir encouragé au cours de ses séances d'animation ces démarches et s'être appuyé sur le groupement comme point d'ancrage pour la promotion de l'entreprise individuelle des femmes et aussi des jeunes⁶⁶.



Photo 2. Un vulgarisateur explique aux femmes de Thiès comment conserver les haricots verts ou "niébé" pour les besoins de la famille.

FIDA, Roberto Faidutti

⁶² Depuis cette année 2003, les instances dirigeantes du CMS ont décidé de développer des produits de crédits à moyen terme et sont à la recherche de ressources longues pour ce faire (entretien de la mission avec la Direction du CMS).

⁶³ Le « fonds coup de pouce » identifié lors de la revue à mi-parcours aurait pu constituer une expérience intéressante mais n'a pas vu un début d'exécution, les TDR pour son étude transmis à la BOAD n'ont jamais connu de suites.

⁶⁴ L'ACEP en collaboration avec le FENU a su imaginer des relais de proximité pour toucher des zones enclavées et un public démuné.

⁶⁵ Dans le protocole d'accord, au titre des engagements de la cellule, certaines tâches spécifiques portent sur "l'étude-diagnostic des SFD intervenant dans la zone d'intervention du PROMER et l'appuis techniques et organisationnels aux SFD...".

⁶⁶ Relevé, notamment, dans le rapport de la mission d'évaluation externe de juillet 2000, cabinet REMIX.

166. Si la gestion du financement était effectivement externalisée auprès des SFD, l'essentiel des autres fonctions (information, montage des dossiers, voire suivi du recouvrement) a été assumé par les AEP au détriment (manque de temps) des fonctions de conseil comme indiqué précédemment. Si les AEP ont un rôle important à jouer dans l'accompagnement des promoteurs pour l'identification et le calibrage de leurs besoins, la substitution des AEP aux agents des SFD pour le montage des dossiers de demande de crédit⁶⁷ se justifie beaucoup moins ; ce, d'autant, que les institutions concernées, notamment ACEP et CMS, ont confirmé que, quel que soit le dossier présenté, leurs agents remplissent leur dossier type et grille d'analyse à partir desquels ils se prononcent sur la demande introduite. Le projet ne devrait être amené à intervenir que pour des dossiers présentant des caractéristiques techniques spécifiques non maîtrisées par les agents des SFD.

167. Les SFD considèrent l'encadrement des MER par le projet comme un facteur de garantie ; en l'absence du projet, on peut s'interroger sur la pérennité de la relation de certaines de ces MER avec les SFD, notamment pour les plus éloignées des points de délivrance des services.

C. Efficience

168. S'agissant d'un projet pilote, l'approche de la mesure de l'efficience doit se faire avec prudence mais certains ratios peuvent toutefois être calculés et constituer quelques repères.

169. Le montant total des ressources mobilisées (hors crédits octroyés sur ressources propres des SFD)⁶⁸, au 31/12/2003, rapporté au nombre de MER total du portefeuille met en évidence un coût par MER appuyée de l'ordre de 2 781 000 FCFA sur toute la période ; en supposant que ces MER étaient en portefeuille sur toute cette durée (6 ans), on a un coût annuel moyen d'accompagnement de 464 000 FCFA, soit environ 883 USD au cours actuel. Si on ne tient compte que des MER opérationnelles au nombre de 1 039, le coût annuel moyen d'accompagnement est de 606 000 FCFA, soit 1 154 USD.

170. Pour certaines des MER qui ont bénéficié d'un accompagnement sur plusieurs années et dont les résultats ont évolué positivement, le projet a établi leurs comptes d'exploitation. Si l'on rapproche le coût d'accompagnement total du chiffre d'affaire additionnel moyen engendré au niveau de ces MER, pour quelques exemples, on relève les résultats suivants⁶⁹ :

Désignation des MER ⁷⁰	Résultat d'exploitation annuel moyen additionnel (en FCFA)
GIE KAMBENG – Forge (2000-2002)	1 068 675
GIE BEN KADY – Forge (1999 – 2002)	481 000
GIE ADAMA GUEYE – Forge (1999-2002)	17 850
GIE MODOU DIONGUE – Forge (2000-2002)	1 519 000
SENY DIALLO – Boulangerie (1999-2002)	1 807 000
GPF MAREWE – P° NETETOU (1999-2002)	435 000
WASSA SENHOR – T° noix cajou (2001-2002)	939 000

⁶⁷ La mission a examiné les dossiers de demande de crédit confectionnés par les équipes du projet; la qualité de la présentation nécessite un travail lourd qui mobilise à la base les AEP, les responsables techniques et commerciaux et le secrétariat des cellules régionales. Le contenu des études de faisabilité apparaît par contre parfois un peu trop théorique et éloigné de la réalité de terrain.

⁶⁸ Cf. chapitre sur les moyens mis en œuvre, soit 3,780 milliards de FCFA au titre des 3 composantes du projet pour les 1 359 MER appuyées.

⁶⁹ Ces informations sont retirées des comptes d'exploitation élaborés par le projet et remis à la mission.

⁷⁰ Les GIE de forge ne correspondent pas toujours à un groupement au sens de l'association de personnes mettant leur moyens en commun; il s'agit parfois d'un forgeron qui pour accéder à un statut formel (pour l'accession à des marchés par exemple) a constitué un GIE familial.

171. On relève, par ailleurs, que les groupements investis dans l'activité de transformation de Karité dégagent, au maximum, un résultat d'exploitation annuel de 175 000 FCFA.

172. Sur la base du coût annuel moyen de suivi englobant l'ensemble des coûts de mise en œuvre du projet (hors coûts du service des SFD)⁷¹, il apparaît que l'appréciation de l'efficacité du projet doit être nuancée et n'est pas vérifiée dans tous les cas. Certaines MER génèrent un résultat d'exploitation supplémentaire deux fois supérieur aux coûts moyens d'accompagnement (directs et indirects) tandis que pour d'autres, ce résultat ne représente qu'un tiers de ce coût ou 10%. Cependant, si la subvention du PROMER est ponctuelle, le chiffre d'affaire additionnel de la micro-entreprise est à répercuter sur la vie de la micro-entreprise. On peut donc considérer que pour certaines MER le retour sur investissement est très rapide. De plus, il y a lieu de souligner, à ce niveau, que bien d'autres facteurs (liés au promoteur lui-même par exemple) peuvent entrer en jeu et influencer sur les résultats atteints qui ne dépendent pas uniquement de l'accompagnement du projet. Les comptes d'exploitation des ces MER sont présentés en annexe XI.

173. Les situations sont donc très variables d'une MER à l'autre, d'un secteur d'activités à l'autre, à la fois en termes de résultats mais aussi en termes de besoins d'accompagnement. En effet, certaines MER ont besoin d'un accompagnement long tandis que d'autres recherchent un petit coup de pouce⁷².

174. Si l'on compare les ressources totales mobilisées⁷³ au nombre d'emplois créés et consolidés, au 31/12/2003, sur la base des 3 630 emplois comptabilisés par le projet, le coût par emploi s'élève à 1 million de FCFA. Si on se réfère au 1 500 emplois identifiés par la mission comme étant les résultats à prendre en considération à ce niveau, on dégage un coût total par emploi concerné de l'ordre de 2,5 millions de FCFA. Ce coût apparaît élevé⁷⁴ mais cette approche est restrictive.

175. En effet, l'appréciation de ces résultats est à relativiser dans la mesure où l'on ne considère ici que l'impact direct sur les MER accompagnées, or les impacts ont un spectre beaucoup plus large qui devrait, par exemple, englober les unités de production locales fournissant les matières premières. Les informations nécessaires à cette appréciation sont difficilement appréhendables et, dans tous les cas, indisponibles à ce jour. De plus, il y a lieu de ne pas perdre de vue le caractère pilote du PROMER.

176. Le coût moyen d'un AEP rapporté à son portefeuille total moyen, de l'ordre de 56,6 MER, se présente comme suit :

Coût en FCFA	Coût sur 6 ans	Coût par an
Coût ⁷⁵ AEP	26 111 099	4 351 850
Coût AEP par MER	461 327	76 888

177. Hors coût de formation et d'encadrement des conseillers, une MER devrait pouvoir s'acquitter annuellement d'un montant d'environ 77 000 FCFA (147 USD), soit 6 420 FCFA par mois (12 USD) afin de pouvoir bénéficier des services d'appui/conseil de proximité d'un Conseiller d'entreprise. Si,

⁷¹ En ce qui concerne les crédits accordés, dans la mesure où les MER assurent le remboursement aux conditions habituelles de taux d'intérêt, on peut considérer qu'elles supportent donc entièrement le coût des services financiers.

⁷² Il a fallu trois mois à la boulangère Mme Cissé pour obtenir des résultats spectaculaires alors que le boulanger, Mr Keita qui a entrepris la collaboration avec le PROMER deux années plus tôt ne semble pas être au niveau de performance économique de Mme Cissé.

⁷³ Idem montant précédent pris en compte.

⁷⁴ Rapporté à ces 1 500 emplois, en supposant qu'ils aient tous été créés au début du projet, le coût mensuel, sur 6 ans, serait de l'ordre de 35 000 FCFA, soit approximativement le SMIG et sans doute davantage que le montant moyen de la rémunération mensuelle perçue par les personnes employées (en dehors des chefs d'entreprise).

⁷⁵ Ce coût est calculé sur la base des données suivantes : 410 604 000 F CFA de salaire global, 57 811 788 F CFA de fonctionnement de Motos et 1 584 000 F CFA de frais de téléphone pour 12 AEP de juillet 1997 à juillet 2000 et 24 AEP de cette date à ce jour.

l'on rapporte ces coûts au portefeuille actif d'un AEP (28 MER en moyenne), le coût annuel par MER se trouve être le double, soit environ 154 000 FCFA (293 USD) et 12 800 FCFA par mois (24 USD). Les MER les plus actives et disposant de marchés réguliers pourraient sans doute s'acquitter d'une telle charge mensuelle mais eu égard aux résultats d'exploitation présentés ci-dessus, cela ne pourrait, de toute évidence, concerner qu'une petite frange de ces micro-entreprises, les groupements rencontrés, au stade actuel, auraient sans doute des difficultés à supporter ces coûts.

V. IMPACTS DU PROJET

178. Les impacts du PROMER apparaissent diversifiés (directs, indirects et induits), localisés à plusieurs niveaux d'observation (MER, ménage, village, communauté rurale, ZAEP...) et impliquant des domaines différenciés (économique, social, anthropologique...). Leur analyse s'avère complexe de part la multiplicité des facteurs explicatifs qui ne sont pas exclusivement liés aux appuis directs reçus du projet. Ainsi, il y a lieu de distinguer les impacts plus ou moins directement liés à l'action du projet, de ceux issus de la nouvelle dynamique des entrepreneurs ou de partenaires externes, influencés indirectement par les opérations du projet.

179. De même, l'appréciation des impacts relevant des appuis techniques de ceux du domaine financier s'avère difficilement dissociable⁷⁶. Une mention particulière sera apportée, au cas par cas, en distinguant les filières⁷⁷ dites « structurantes ».

180. L'exploitation des données du suivi-évaluation et de la documentation existante, l'analyse du contenu des divers entretiens avec les cadres du projet et les personnes ressources, l'exploitation des visites de terrain auprès de 78 MER effectuées par la mission permettent d'appréhender les impacts en distinguant, d'une part, les impacts au niveau des MER, et d'autre part, les impacts par domaines d'analyse. L'annexe XII présente l'expérience intéressante de quelques MER rencontrées par la mission.

A. Impacts au niveau des MER appuyées

181. Les MER appuyées sont structurellement diverses. Il y a lieu de différencier les micro-entreprises individuelles et celles qui sont du domaine collectif⁷⁸ : GPF, GPM, GPK, GIE, associations...

Au niveau des MER individuelles

182. Globalement, les impacts sont fortement liés à l'intensité et à la durée de l'accompagnement des MER. En effet, dans le cas où le projet a réussi à apporter aux MER à la fois, les appuis en formation technique et en gestion, en conseils, en recherche de marché d'approvisionnement et/ou de vente et en financement, on constate des impacts majeurs et parfois spectaculaires au niveau du développement des activités de l'entreprise. Ce niveau d'impacts est également observé chez des MER motivées avec une bonne expérience des affaires et ayant bénéficié d'une partie de ces appuis (formation ou financement). Les effets sont observés tant au niveau des volumes de biens et services

⁷⁶ A titre d'exemple, une promotrice ayant bénéficié à la fois de formations et d'un financement, à la question de savoir lequel de ces deux types d'appui était le plus important, a répondu à la mission en utilisant une image : « un combattant sans « chicote » ne peut pas vaincre – le combattant, c'est la formation et la chicote c'est l'argent pour atteindre la cible » il s'agit de Madame Aïssatou Diané du village de Ndionock dans la région de Kaolack.

⁷⁷ A ce sujet, il y a lieu de préciser que le terme filière n'est pas utilisée dans l'acception classique en économie : ensemble des acteurs impliqués et interagissant dans la circulation d'un produit donné, entre de différents niveaux (ou sphères), de sa production jusqu'à sa consommation. Dans la conception du projet, la filière semble s'apparenter plus à un domaine ou un secteur d'activités.

⁷⁸ GPF (groupement de promotion féminine), GPM (groupement de producteurs mixtes), GPK (groupement de producteurs de karité), GIE (groupement d'intérêt économique).

produits que du chiffre d'affaires réalisé. Par exemple, on enregistre des cas, où le volume d'activités a doublé (parfois triplé) en l'espace d'une année d'activités. Ce phénomène s'accompagne souvent d'une diversification permise par l'acquisition de nouvelles compétences. Cependant le nombre de MER concerné par ces impacts très significatifs est limité. Les informations disponibles au PROMER ne permettent pas d'en avoir une bonne appréciation.

183. Les répercussions en termes d'emplois sont partielles, même si les modes de fabrication font largement appel à la main-d'œuvre. Les filières les plus pourvoyeuses d'emplois, et significatives dans le portefeuille, sont principalement la filière métal-mécanique, la restauration et la transformation des céréales. En tout état de cause, les emplois créés sont souvent temporaires et peu spécialisés. Ils sont amenés à fluctuer en nombre au gré de l'évolution des marchés trouvés par l'entreprise.

184. Les emplois permanents, directement créés, sont relativement rares car ils sont liés à la périodicité de l'activité ; cette notion de travail permanent est à nuancer car rares sont les entrepreneurs qui se livrent à une seule activité toute l'année. De plus, les compagnons ou les apprentis par exemple ont pour tradition de retourner périodiquement au village, soit pour faire face à un travail exceptionnel (construction de cases ...) soit lors de la saison hivernale, qui peut se dérouler sur une période de deux à cinq mois.

185. Malgré quelques exceptions, devant l'incertitude économique et les aléas financiers, la stratégie la plus courante des entrepreneurs consiste à diversifier les activités afin de diminuer le risque d'échec économique. Toutefois, le recours à de la main-d'œuvre est de plus en plus systématique à mesure de la croissance de l'activité. On peut noter que l'accession à une nouvelle innovation permet de fixer une compétence sur la MER. L'exemple de l'introduction du poste de soudure électrique chez les forgerons implique une fixation de plus longue durée des anciens apprentis⁷⁹ auprès de leur maître. Dans certains cas, le départ des apprentis est différé car l'équipement nouvellement acquis nécessite une utilisation prolongée seulement possible par la présence d'ouvriers spécialisés. La MER change alors de statut en acquérant un mode de fonctionnement plus performant ; sans pour autant devenir une véritable petite entreprise.

186. Toutefois, il y a lieu de mentionner que ce changement d'état n'implique pas forcément une reconnaissance formelle. L'enregistrement de la micro-entreprise auprès des services du domaine (obtention du registre du commerce et du numéro NINEA) ou de la Chambre des métiers semble répondre à d'autres logiques ou contraintes (accession à des marchés...)⁸⁰ et relève aussi d'une insuffisance d'information sur ces questions.

187. La réussite économique se traduit par une certaine aisance financière (fonds de trésorerie courante) et une amélioration de la notoriété de l'entrepreneur dans le village, voire dans la communauté rurale. Le bénéfice dégagé de l'activité est mobilisé, dans la majorité des cas pour d'autres activités, notamment agricoles. Quelques micro-entrepreneurs utilisent une partie du bénéfice dégagé pour réinvestir et financer des équipements de travail complémentaires. Ces réinvestissements sont réalisés (ou prévus) généralement avec les SFD quand elles sont proches.

188. On note que pour les MER n'ayant bénéficié que d'un appui financier, le développement de leurs activités s'avère beaucoup plus modeste et lent. L'intérêt du couplage des appuis financiers avec des actions d'accompagnements est bien mis en évidence ; ceci est à inscrire à l'actif du projet.

⁷⁹ Cas de Lamine Thiam du village de Ngayenne, qui s'est regroupé avec cinq anciens apprentis pour faire face à la demande toujours croissante en réparation. De cette manière, il rentabilise plus facilement l'équipement acheté (groupe électrogène + poste à souder...).

⁸⁰ La devise Stoïcienne *Vivons heureux, vivons cachés !* reste courante chez les entrepreneurs performants. Il s'agit d'une tactique classique pour éviter (ou différer dans le temps) les impositions et taxes diverses.

189. Les MER, notamment inexpérimentées, qui n'ont pu bénéficier que d'une partie des appuis du PROMER, ont des impacts bien moindres et parfois nuls. La principale raison évoquée est l'incapacité à accéder à un financement. Ceci souligne bien que l'effort d'encadrement doit être à la fois global (formation, financement, innovations, marché...), de durée suffisante (2 à 3 années reste une durée minimum pour un travail de consolidation à long terme). Il doit être également responsabilisant, c'est-à-dire que l'encadrement doit permettre à la MER d'apprendre et d'appliquer les connaissances acquises dans tous les domaines, techniques, gestion, recherche de marché et de financement.

190. Un appui trop artificiel et insuffisamment responsabilisant, s'inscrivant dans une démarche de substitution, rend fragile et aléatoire le développement de l'entreprise. Dans ce sens, la caution offerte par le PROMER aux artisans vis-à-vis des fournisseurs grossistes (approvisionnement en matière première par le biais de marchés groupés) ainsi que la forte implication dans la commercialisation de produits et la gestion de la trésorerie de certaines MER (laiterie de Missirah, par exemple) risquent d'hypothéquer le développement de leurs micro-entreprises, voire leur pérennité.

191. La non-accession à des technologies de transformation (manque de savoir-faire, de disponibilité d'équipements adaptés, méconnaissance de techniques pourtant adoptées dans une région voisine...) ne permet pas, dans certains cas, de franchir les étapes de développement de l'entreprise, lorsqu'elle en a le potentiel.

Au niveau de l'activité des groupements

192. Les impacts sont beaucoup moins visibles, du fait même de l'organisation de ces groupements qui ne constituent, en fait, pas de véritables micro-entreprises collectives, au vrai sens du terme. Il s'agit plutôt de regroupement de personnes qui développent, à temps partiel, une activité commune.

193. Il n'en demeure pas moins que les retombées sur les membres du groupement sont positives et parfois très significatives. On relève que la diffusion de techniques de transformation de produits apportent un gain de temps, une forte baisse de pénibilité du travail et une possibilité de meilleure vente de produits transformés. En outre, par le fait même qu'il s'agit d'une action collective, l'atteinte effective d'un public cible paupérisé est largement satisfaite, mais les retombées individuelles en termes de revenus générés sont, dans la plupart des cas, très faibles.

194. Cependant, on relève que les membres de ces groupements exercent généralement à titre individuel la même activité qui est développée collectivement, de ce fait, les nouvelles techniques de production diffusées, via le groupement, profitent aussi à chaque membre dans le cadre de sa propre activité s'il n'y a pas nécessité de recourir à des investissements coûteux. La mesure de ces retombées est toutefois délicate et nécessiterait des enquêtes spécifiques.

195. La difficulté de ces actions collectives réside davantage dans la durabilité et la pérennité du fait même de son caractère collectif, du manque d'appuis relatifs à la gestion et cohésion des groupements et de la mise à disposition de documents comptables à des personnes nouvellement alphabétisées.

196. Dans certains cas, ces groupements constituent principalement des groupes de caution solidaire qui ont pour objectif de faciliter l'accès au crédit des membres à titre individuel (facilitation pour les conditions d'accès aux SFD). Il s'agit ici d'un biais important qui n'est pas de nature à réaliser une activité impliquant une dynamique et des investissements communs.

B. Impacts sur les ressources matérielles et financières des ménages

197. En fonction de l'intensité des appuis et des trajectoires individuelles des promoteurs de ces MER, les impacts en termes d'amélioration des revenus et conditions de vie sont variables. On relève cependant un certain nombre de constantes.

198. L'allongement de la période d'activités au-delà de la saison agricole a été observé au niveau des ménages. S'il y a un besoin complémentaire de main-d'œuvre, il est généralement sollicité dans un premier temps auprès de membres de la famille. La création ou la consolidation d'une activité, hors période hivernale, mobilise les énergies, notamment des cadets sociaux et des femmes (cas rencontrés dans le ramassage du sel : février à juin, dans la collecte des produits halieutiques, pour la cueillette du pain de singe...).

199. Le capital productif des exploitations a évolué de manière différenciée selon les cas. Les MER ayant pu bénéficier d'appuis de nature diverse de la part du projet (formations, accompagnement...) et d'un accès au crédit ont pu disposer des moyens financiers pour acquérir de nouveaux équipements pour leur micro-entreprise et des capacités techniques pour les exploiter. Ces MER, qui, de ce fait, ont pu dégager des surplus monétaires significatifs, en ont investi une partie dans leur exploitation agricole pour l'achat d'équipement (houe sine par exemple) et d'intrants. Ces équipements ont ainsi permis un accroissement des surfaces cultivées.

200. Les revenus supplémentaires sont aussi investis dans l'achat de têtes de bétail qui constituent, selon les cas une activité d'embouche mais souvent un moyen de thésaurisation de proximité. Les micro-entrepreneurs cherchent à diversifier leurs activités et développent ou renforcent d'autres petites activités annexes, notamment de petit commerce, qui généreront de revenus complémentaires et permettent aussi une réduction de la précarité économique et financière du ménage.

201. Le patrimoine matériel des ménages, lorsque les surplus monétaires sont conséquents connaît des améliorations qui portent sur l'acquisition de petits équipements (postes radio...), de moyens de transport (charrette...) et l'amélioration de l'habitat (quelques bâtiments en dur et en couverture métallique sont cités).

202. Bien que la quantification soit difficile, on peut estimer qu'environ 860 ménages auraient enregistré des impacts positifs de cette nature mais à des degrés très divers en fonction de l'évolution des activités de la micro-entreprise concernée. Ces ménages, à l'échelle de leur communauté, ne font majoritairement pas partie des catégories les plus démunies⁸¹.

203. L'accroissement du pouvoir économique de certains promoteurs ou la disponibilité de ressources au niveau de certains groupements (y compris des ressources empruntées) permettent le développement de petits crédits de proximité. Il faut mentionner que les taux d'intérêts pratiqués sont généralement élevés et bien supérieurs à ceux des SFD.

204. Les appuis du PROMER ont directement permis à 770 micro-entrepreneurs d'avoir accès aux services financiers d'épargne et de crédit auprès des SFD de la zone. Une partie de ces micro-entrepreneurs s'inscrit sans aucun doute, maintenant, dans une relation durable avec ces institutions. Potentiellement, les activités économiques des MER restent assez transparentes pour les SFD et constituent une certaine garantie vis-à-vis d'un service financier pérennisé. On note toutefois que la capitalisation en épargne monétaire reste instable (en référence aux variations interannuelles) et souvent occasionnelle.

205. Dans quelques cas, il est mentionné que le PROMER a permis de maintenir une caisse de crédit⁸² ; ce qui permet ainsi à toute la population de la zone d'attraction de pouvoir accéder à des services financiers de proximité.

⁸¹ Si on considère que celles ci concernent les ménages qui n'exerçaient pas d'activités non agricoles avant d'entamer une collaboration avec le PROMER et aussi eu égard aux conditions d'accès au crédit en vigueur.

⁸² Cas cité à Bandafassi, près de Kédougou, par exemple.

C. Impacts sur les ressources humaines

206. Les micro-entrepreneurs qui ont enregistré des revenus supplémentaires, en particulier les femmes, les affectent en priorité à l'amélioration de l'alimentation de la famille, ce qui a, dans une certaine mesure, une répercussion positive sur le statut nutritionnel des enfants. Potentiellement, environ 1 350 ménages pauvres ont pu être concernés par cet impact⁸³.

207. Ces revenus supplémentaires permettent aussi un meilleur accès aux soins de santé primaire (achats de médicaments, transport des malades au dispensaire, recours à la pharmacopée locale plus lointaine) et, dans une moindre mesure, de faciliter la scolarisation des enfants (achats de fournitures, paiement d'une main-d'œuvre d'appoint en remplacement des travaux effectués par les jeunes collégiens). L'habillement constitue aussi un poste de dépenses mieux couverts grâce aux surplus monétaires ainsi que les dépenses inhérentes au mariage (cas assez fréquents). Potentiellement, 860 ménages ont pu enregistrer des changements à ce niveau.

208. On enregistre une réduction de la pénibilité du travail des femmes grâce aux équipements de transformation introduits (moulin, presse, décortiqueuses à céréales) touchant assez souvent des villages (ou quartiers) voisins⁸⁴. On peut estimer qu'environ 2 000 personnes, toutes catégories confondues, ont pu bénéficier de cet impact dans la zone du projet.

209. Le développement d'emplois familiaux, et notamment d'apprentis, favorise incontestablement le maintien de certains jeunes au village, même si l'on n'a pas une fixation définitive de cette main-d'œuvre. Il y a lieu également de noter un transfert quasi systématique de certains savoir-faire grâce à la micro-entreprise. Le cas des forgerons est très évocateur. La pratique traditionnelle de la forge n'attire plus les jeunes. Par contre, l'arrivée de nouvelles possibilités de fabrication plus performantes et moins pénibles stimule la reprise d'activités traditionnelles familiales mais avec une évolution des méthodes de travail qui peuvent attirer les jeunes et contribuer à les fixer au village.

210. Une certaine fierté s'est dégagée de l'attitude de quelques entrepreneurs rencontrés. Ceux-ci soulignaient, entre autres, qu'il était possible de faire quelque chose au village.

211. Les actions du PROMER ont contribué au développement de prestataires dans le domaine de la formation. Il s'agit plutôt d'une consolidation et d'une formalisation de cette prestation que d'une véritable émergence d'artisans formateurs⁸⁵. Toutefois, il s'agit d'un impact remarquable et prometteur pour l'avenir. En effet, ces compétences endogènes sont reconnues par les acteurs locaux.

212. Les compétences acquises au niveau professionnel ont aussi permis un impact sur les ressources humaines. Ainsi, 1 417 personnes ont bénéficié de formations techniques et 796 de formations transversales en gestion, toutes catégories confondues. Un certain nombre d'innovations techniques sont effectivement appliquées dans les différents types de MER. Même si la qualité des produits finis n'est pas encore constante, on observe des sauts technologiques incontestables.

213. Concernant l'effort d'alphabétisation, on observe qu'il n'y a encore qu'une faible mise en pratique des connaissances acquises. L'érosion des connaissances demeure importante chez l'adulte nouvellement alphabétisé. Il est vrai que cette action reste quantitativement restreinte et relativement récente (1 à 2 campagnes selon les régions), elle a concerné un total de 2 226 personnes.

⁸³ En prenant en compte les membres des groupements ayant bénéficié de crédits au travers du groupement.

⁸⁴ L'exemple du GPF Méra Guémon de Missirah, près de Pata, va dans ce sens ; l'acquisition par le groupement d'un nouveau moulin lui a permis d'installer l'ancien moulin, encore fonctionnel, dans un village voisin tout en maîtrisant sa gestion.

⁸⁵ Nous pouvons citer le cas de l'entreprise HBM dirigée par Mamadou Lamine Baldé, qui possède un magasin de pièces détachées à Kolda et un dépôt couplé à un atelier de fabrication/centre de formation à Pata (Kolda). Sur la Région de Fatick, le forgeron formateur Mamadou Kalifa Jo à Sokoné, encadré par la Mission catholique depuis de longues années a bénéficié d'une nouvelle opportunité avec le PROMER. Il entrevoit de plus en plus clairement la possibilité d'être un formateur attiré pour la région.

D. Impacts sur le capital social et les capacités collectives

214. L'acquisition de capacités collectives permises par les actions du PROMER se ressent principalement dans les MER structurées sous la forme de groupements. La mission a toutefois relevé que peu de travail de structuration fonctionnelle des groupements avait été réalisé. En effet, les rôles et fonctions des organes dirigeants des groupements n'ont pas suffisamment été abordés dans les formations successives. Ils ne sont pas véritablement compris et intégrés dans les groupements visités. L'action du PROMER s'est le plus souvent située en prolongement des actions collectives endogènes existantes (sous des formes diverses telle que les tontines et les groupes de solidarité).

215. Par ailleurs, un début de structuration de certaines corporations (les forgerons par exemple) s'est mis en place permettant une meilleure circulation de l'information. Des perspectives de regroupement pour l'approvisionnement en matière première et la vente se profilent. Il faut toutefois rester prudent quant à l'appréciation de ce capital social. En effet, cette structuration repose largement sur l'initiative du PROMER. Il faut donc attendre l'évolution de ces structures, dans un environnement sans projet, pour conclure à un impact solide et durable. Ce sont, au total, environ 335 organisations qui sont concernées par les actions du projet à ce niveau.

216. L'encadrement auprès de certaines MER individuelles a été relativement intense (1 à 2 passages par mois et souvent maintenu sur plusieurs années). Ce type d'encadrement induit une ouverture d'esprit que nous avons pu relever auprès de MER visitées. Les formations en groupe ont également été un temps fort souligné par les intéressés eux-mêmes. La rencontre d'autres artisans et les échanges « horizontaux et directs » permettent de relativiser la situation de chacun, d'entrevoir d'autres perspectives en termes de marché, de *process*... Il en est de même pour les visites d'échanges et voyages d'étude bien que l'on ne dispose pas⁸⁶ d'évaluation précise de leur impact. Cet apport subtil va très certainement contribuer à pérenniser certaines MER, particulièrement isolées vis-à-vis des bourgs centraux.

217. Le développement de services et de biens disponibles au niveau du village (matériel agricole, réparation de matériels divers, produits de consommation courante, transport de proximité...) facilite la vie au village, tant dans les activités productives que dans les événements sociaux. Les coûts de transport sont élevés, notamment, par manque de concurrence. Les temps de transport sont souvent prolongés et gênent les travaux, notamment en hivernage. La présence de services ou de biens permet une relative autonomie du fonctionnement du village vis-à-vis du bourg central (point de marché).

218. La création ou le maintien d'emplois au niveau villageois, le plus souvent saisonnier, permet de limiter l'exode rural (jeunes filles et jeunes hommes). Toutefois, dans certains cas, on a pu relever la disparition d'emplois⁸⁷ due au développement d'activités concurrentes par les MER appuyées.

219. La réussite économique de certains promoteurs les amène à jouer un rôle social plus important au sein des instances du village et, dans quelques rares cas pour ceux qui ont le mieux réussi, ils s'impliquent dans les instances de développement local de la Communauté rurale en mettant au service de cette communauté leurs capacités renforcées et leurs ressources (financement de cantines scolaires, aménagement des écoles...).

220. Pour d'autre cas, la réussite économique d'un micro-entrepreneur a permis une offre de travail dépassant les limites de l'espace villageois. On peut évoquer certains producteurs de sel ayant fait appel à des femmes habitants des villages voisins (cas de Mamadou Sarr du village de Ngothie par exemple).

⁸⁶ A la connaissance de la mission.

⁸⁷ Nous avons relevé que certains boulangers encadrés par le PROMER, qui, du fait de leur réussite commerciale avec des ventes de pain dans les villages voisins, ont écarté de la profession certains boulangers de villages périphériques. Ces derniers n'ont pas résisté pas à l'arrivée d'une nouvelle concurrence.

221. Dans quelques rares cas, certains promoteurs, parmi Les femmes micro-entrepreneurs, constituent 45% des promoteurs des MER mais, par le biais des groupements, elles sont bien plus nombreuses à avoir bénéficié directement ou indirectement d'actions positives du projet. On peut estimer qu'environ 1 232 femmes ont potentiellement enregistré un renforcement de leur autonomie financière.

222. On relève donc une évolution du statut social de la femme. Cela se traduit par davantage d'autonomie des femmes chefs de famille dans la gestion des affaires domestiques. L'encadrement par le Projet d'une femme entrepreneur n'est pas neutre au niveau sociologique. Cet appui influence, au même titre que la réussite économique, l'attitude du groupe social vis-à-vis de cet individu qui réussit.

223. La reconnaissance d'accession à un statut économique demeure un puissant vecteur social par le fait de la disponibilité financière nouvellement permise, mais également grâce à l'offre de travail proposée par la micro-entreprise aux autres membres de la famille.



Photo 3. Aux environs de Dakar, femmes apprenant à utiliser un nouveau récipient métallique qui consomme moins de combustible que les ustensiles traditionnels. FIDA, Roberto Faidutti

224. Les micro-entrepreneurs de certains secteurs d'activités produisent des biens de meilleure qualité et/ou ont une meilleure maîtrise de la commercialisation de leurs produits et des sources d'approvisionnement. On peut citer quelques exemples : dans le domaine de la forge, les outils fabriqués sont plus solides, les modes de fixation et d'attelage mieux finis. Au niveau de la boulangerie, l'adoption des fours améliorés permet, entre autres, une meilleure qualité du pain et l'écoulement des produits par le marché local atteste d'une réussite quelquefois remarquable. Pour certaines productions comme le sel ou les produits halieutiques, la commercialisation s'effectue parfois sur les marchés nationaux, voire à l'exportation. Ainsi, 790 micro-entrepreneurs ont potentiellement enregistré des impacts positifs dans ces domaines.

E. Impacts sur la sécurité alimentaire et économique des ménages

225. Globalement, une partie significative des marges issues de l'activité des MER a été destinée à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages directement touchés par l'action du PROMER. Sur les autres ménages, constitués par les salariés des MER, cette amélioration est également relevée, même si elle est quantitativement plus faible. Environ 1 349 ménages sont concernés par cet impact.

226. Les impacts sur la production agricole et sur la consommation des ménages sont évidents, même s'ils sont difficiles à quantifier. Le cas d'un certain nombre de forgerons est à souligner. En effet, la rareté de l'offre de service en réparation de houes sine, de charrettes et de semoirs fait que les forgerons sont fortement sollicités lors de l'hivernage⁸⁸. L'aire d'influence de leur micro-entreprise dépasse largement celle de leur village de résidence, sans toutefois couvrir l'ensemble de la communauté rurale⁸⁹. L'impact agronomique en matière de gain de productivité est important, il peut se situer à quelques centaines d'hectares /forgeron en raison d'une réparation de 30 à 40 appareils supplémentaires par hivernage (2 à 3 hectares par équipement/famille). Une quarantaine de forgerons ont pu généré un impact sur la production agricole dans les villages environnants et ainsi permettre d'améliorer, voire de sécuriser l'approvisionnement alimentaire des familles.

⁸⁸ A titre d'exemple nous avons relevé que certains forgerons fortement sollicités pour des réparations urgentes sur des outils agraires, en saison des pluies donnaient priorité aux paysans qui venaient de loin. En attendant, ceux-ci sarçaient le propre champ du forgeron et résidaient 2 à 3 jours au village du forgeron.

⁸⁹ Nous avons eu à rencontrer certains forgerons ayant une clientèle sur 20 villages (Kamoussou Camara à Tonguia (Linkéring), Lamine Thiam près de Pata...

227. Sur Kolda qui totalise 37 000 tonnes sur les 55 000 tonnes de la production nationale 2003, l'action en faveur des forgerons qu'a réalisé le PROMER a eu une incidence significative⁹⁰ sur le vieux parc d'équipement des paysans.

228. Concernant les autres types de MER, l'impact sur la sécurité alimentaire a semble-t-il touché davantage la MER elle-même que les autres ménages. Toutefois, la valorisation des noix de cajou, l'extraction de sel et des produits halieutiques ainsi que les produits de cueillette (nététou, bissap, pain de singe...) permise par l'activité des MER, constitue des compléments alimentaires à ne pas négliger.

F. Impacts sur l'environnement et les ressources naturelles

229. Les impacts en termes d'environnement peuvent être qualifiés de mineurs et d'indirects dans la plupart des types de MER. On peut cependant noter la forte pression exercée sur le karité dans le département de Kédougou qui risquerait de mettre en cause l'avenir de l'espèce si des mesures correctives ne sont pas prises⁹¹. Par contre, l'introduction des fours améliorés pour la boulangerie contribue à réduire la pression sur la forêt par les économies de bois de chauffe.

230. Les activités de forge en matière de réparation d'outillages agricole ont certainement maintenu une extensification des cultures (augmentation des surfaces cultivées). Toutefois, ce phénomène n'est pas récent et a été largement souligné dans des travaux et thèses de recherche durant les années 70-90⁹². Les forgerons encadrés par le PROMER ont principalement maintenu la mécanisation des exploitations agricoles. En effet, la plupart des exploitations étaient déjà équipées à l'arrivée du Projet.

231. Le choix d'exclusion des MER traitant de la transformation de bois d'œuvre au nom du respect de l'environnement est apparu discutable à la mission. Il semble, en effet, plus responsable de travailler sur les économies possibles de bois dans la profession et sur l'ensemble de la filière que de nier l'appui à ce secteur important de la micro-entreprise.

G. Impacts sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire

232. Le PROMER n'a que marginalement contribué à l'accroissement du nombre de caisses des SFD dans sa zone d'intervention. Les objectifs de départ en la matière étaient beaucoup plus ambitieux mais n'ont pas été atteints (ouverture de 10 nouvelles caisses du CMS). Il a toutefois contribué à accroître les volumes d'activités de certaines caisses en y introduisant des MER candidates à l'obtention d'un crédit (983 crédits ont été accordés).

233. Le PROMER n'a pas directement participé à la définition d'un cadre réglementaire national du secteur de la micro-entreprise. Toutefois, par rapport au contexte national, ce projet s'est situé dans une période charnière qui a vu le passage d'une politique négligeant le secteur durant les années 90 à une situation faisant davantage référence à un secteur entrepreneurial significatif de l'économie nationale.

234. Le PROMER, dans sa mise en œuvre rurale, a montré l'existence d'un potentiel d'actions du secteur en milieu rural; les autres expériences sont plus largement cantonnées en milieu urbain ou péri-urbain (Enda-Graf, Agetip, projet artisanal de la BOAD...). Ceci souligne tout l'intérêt d'une capitalisation fine de cette expérience originale qu'il y aurait lieu de valoriser davantage dans les prochains mois.

⁹⁰ Recoupement d'avis de plusieurs paysans, de cadres de la Sodefitex et de la DRDR.

⁹¹ Cet aspect est relevé dans le rapport d'évaluation externe annuelle 2002, version provisoire.

⁹² P. Kleene (1976), P. Péliissier (1980), A. Angé (1984), Ph. Lhoste (1986).

H. Innovations validées et potentiel de reproductibilité

235. Pour certaines filières, on constate une meilleure valorisation des ressources locales : cajou, karité, arachide, fruits locaux (pain de singe, bissap, tamarin...) et un certain effet de mimétisme dans les communautés rurales. Certains produits et savoir-faire, naguère négligés, reviennent dans les us et coutumes du fait de l'effort médiatique initié et organisé par le PROMER avec les artisans (radio, foire, Caravane des initiatives...).

236. L'appropriation et la diffusion de certaines innovations technologiques, telles que le four amélioré pour les boulangeries, les décortiqueuses de noix de cajou⁹³, semblent acquises. Il en est de même pour certains forgerons traditionnels avec les innovations touchant les techniques de soudure, de perçage des fers plats et de découpe électrique de la ferraille.

237. Le poste à souder est toutefois bien plus facile à rentabiliser dans un bourg possédant l'électricité que dans un village où l'énergie est fournie par un groupe électrogène. Au-delà de la maîtrise de gestion, la proximité du goudron, et des véhicules de transport, permet d'élargir la valorisation d'un équipement électrique. C'est bien dans une combinaison de la forge et de la mécanique de dépannage que se situe la plus grande facilité à rentabiliser une chaîne d'équipements électriques.

238. Par contre, d'autres innovations sont encore en expérimentation (presse à karité, presse améliorée pour l'extraction d'huile d'arachide...). À l'heure actuelle, pour celles-ci, il n'est pas possible de se prononcer sur leur éventuelle adoption.

239. Dans ce sens, le Lycée technique de Kédougou avance en collaboration avec le PROMER dans la conception d'une presse à Karité multi énergies (volant d'inertie à rotation humaine, traction animale, moteur électrique/thermique). Il en est de même avec le CERER pour l'adaptation d'une chaîne de décorticage de noix de cajou, pouvant être fabriqué par les artisans locaux. Au stade actuel, ces collaborations n'ont pas abouti et sont pourtant d'un intérêt évident. Pour la formulation d'une deuxième phase, cette donnée d'impact devra être considérée à son juste titre.

I. Durabilité des impacts et du processus de développement engendré

240. Globalement, il serait prématuré de parler d'un processus de développement en cours autour des MER. Compte tenu du nombre limité de MER appuyées par village, on relève des impacts modestes sur l'économie locale. Toutefois, il apparaît intéressant de travailler sur les activités non agricoles dans le milieu rural ; c'est une porte d'entrée innovante du développement. Les activités non agricoles véhiculent incontestablement un potentiel de changement. Un certain nombre d'innovations techniques en matière de transformation de produits agricoles locaux sont validées, ou en voie de l'être. La perception de ces changements sont porteurs d'une certaine fierté, laissant préfigurer une revanche du rural sur l'urbain (noix de cajou, jus de bissap, pain de singe...). Cet engouement, même s'il est encore balbutiant, peut aller dans le sens d'un avenir possible des jeunes au village. Toutefois, sa reproductibilité et sa durabilité passeront par la présence permanente d'un service d'encadrement et de formation qu'il reste à créer.

241. Par ailleurs, au stade actuel et d'ici à la clôture du projet, on ne peut affirmer que l'ensemble des MER actuellement opérationnelles soient engagées dans la voie de la durabilité, en raison, notamment, d'un accompagnement insuffisant dans la durée et insuffisamment responsabilisant et participatif. De ce fait, les impacts et effets globaux enregistrés sont limités.

⁹³ Il faut toutefois nuancer cette diffusion car il s'agit encore que de quelques cas isolés de transformation de noix de cajou où le poids de l'accompagnement du projet est significatif. Qu'en sera-t-il lorsque le PROMER va se retirer ?

242. Les informations, actuellement disponibles au niveau du PROMER, permettent difficilement d'appréhender cette donnée. Les observations de la mission sur l'échantillon des MER visitées (78, soit 7,5% du portefeuille de MER opérationnelles) font ressortir que :

- 32% n'enregistrent que peu ou pas d'impacts significatifs durant la période d'encadrement du PROMER ;
- 37% seraient en mesure de maintenir ou de faire progresser leur niveau d'activité après le retrait du PROMER ;
- 31% enregistreraient une baisse d'activités sans nécessairement revenir au point de départ.

Ces résultats sont difficilement généralisables à l'ensemble du portefeuille étant donné la situation particulière de chaque MER.

243. Si les impacts mis en évidence sont très significatifs pour une partie des MER mais globalement relativement limités, dans le cadre d'une phase pilote, ils permettent surtout d'apprécier l'impact de la méthodologie et tout l'intérêt d'une démarche qui associe formation/appui-conseil et accès au crédit.

VI. APPRÉCIATION DES PERFORMANCES DES PARTENAIRES

A. Le FIDA et l'Institution coopérante

244. Entre 1997 (année du premier décaissement) et le 31 décembre 2003, le projet a préparé et introduit 56 demandes de retrait de fonds (DRF), soit en moyenne un peu plus de 9 DRF par an, soit encore 2 DRF/trimestre. Ces DRF ont été élaborées et introduites à temps et les décaissements se sont effectués dans les délais raisonnables, sans difficultés majeures. Cependant, le projet n'a pas toujours pu disposer de la part du FIDA d'informations régulières quant au suivi budgétaire jusqu'à ce qu'il les sollicite de manière systématique avec l'envoi de chaque DRF.

245. Si les missions de revue à mi-parcours et de l'évaluation intermédiaire ont pu se réaliser selon le calendrier prévu, le projet a peu bénéficié d'occasions d'échanges et d'appuis méthodologiques de la part du FIDA⁹⁴.

246. Il était prévu deux missions annuelles de la part de l'Institution coopérante, soit, alternativement, une mission de suivi (3 j) et une supervision (1 semaine). La BOAD a effectué au total sept missions : une par an en 1999, 1998 et 2001 (l'année 2000, année de la revue à mi-parcours n'a pas connu de mission de supervision) et deux par an durant les deux dernières années (2002 et 2003). Ces missions se sont surtout focalisées sur l'exécution comptable et financière du projet, le projet a pu bénéficier de conseils utiles à ce niveau, les dimensions opérationnelle et méthodologique ont, par contre, été peu prises en compte.

247. Si les DRF ont, dans l'ensemble, été traitées avec diligence, cela n'a pas toujours été le cas pour les avis de non-objection relatifs à certaines demandes spécifiques du projet dont les délais d'attente paraissent très longs (exemple pour un audit annuel des comptes). Certains dossiers n'ont jamais reçu de suite, c'est le cas, par exemple, de l'étude pour le « fonds coup de pouce » qui constituait pourtant une des recommandations de la revue à mi-parcours.

⁹⁴ Le Conseiller Technique du FIDA dans le domaine des petites entreprises rurales a participé à la revue à mi-parcours et a ensuite effectué une mission auprès du projet.

B. Les administrations partenaires et l'Unité de gestion du projet

Les administrations partenaires

248. Le gouvernement, au travers du Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique qui assure la Présidence du Comité de pilotage, s'est réellement impliqué dans la coordination et l'orientation de ce projet. D'une réunion annuelle du comité de pilotage tenue à Dakar, on est passé à deux réunions annuelles organisées de manière tournante dans les différentes régions d'intervention du projet. Durant les derniers comités, une place importante a été consacrée à des visites de terrain permettant aux membres de mieux appréhender l'exécution du projet. La composition du Comité de pilotage a su évoluer avec l'évolution des partenariats.

249. Il y a lieu de souligner que le gouvernement a régulièrement assuré sa contrepartie et a, par ailleurs, doublé sa contribution au financement du projet, notamment pour le volet formation. Toutefois, la mission a relevé que le délai de paiement de la part du gouvernement pour les prestations des opérateurs locaux prend un certain retard. Ceci limite le développement de ces acteurs qui sont souvent limités sans leur trésorerie. Si le traitement des DRF s'est effectué globalement de manière satisfaisante, les délais d'approbation des marchés ont parfois été très longs et ont constitué un handicap pour le projet, notamment dans sa phase de démarrage.

250. La cellule AT/CPEC du Ministère des finances, chargée de la supervision des SFD a joué pleinement son rôle pour aider le projet à choisir les partenaires financiers pour le financement des MER. Elle ne semble cependant pas avoir contribué à une réflexion approfondie sur les contraintes d'accès aux financements du public cible et à la recherche de solutions.

251. Le PROMER a aussi noué des partenariats avec d'autres administrations, on peut citer en particulier la Direction de l'expansion rurale du Ministère de l'intérieur qui devait jouer un rôle important. Les centres d'expansion rurale (CERP) ont été sollicités dès le début mais la collaboration n'a été effective que tardivement (2001). Les fonctions d'animation et de repérage des PIE leur ont été confiées dans le cadre de la conversion des AEP en Conseillers d'entreprise. La collaboration reste variable sur le terrain en fonction des équipes CERP en place mais ne s'est pas révélée globalement très performante ; elle doit tout de même être mise en relation avec la faiblesse des moyens mis à disposition par le PROMER aux CERP⁹⁵.

L'Unité de gestion du projet

252. Dans l'ensemble, la mission a une appréciation positive des prestations de l'équipe de l'Unité de gestion du projet. L'UGP a su faire bon usage de l'autonomie de gestion qui lui a été conférée et négocier les conventions et protocoles de partenariat avec les structures étatiques, les projets, les ONG et les privés. Elle a, d'une manière générale, élaboré les PTBA et les DRF dans les délais requis.

253. La mission note une direction participative du projet (réunions tournantes, retraites annuelles, comités de direction) et le souci d'un processus de programmation participatif via la chaîne forum, PTAL et PETAR⁹⁶ qui implique les différents interlocuteurs du projet à un niveau très décentralisé.

254. Il y a lieu, cependant, de relever les carences et insuffisances constatées au niveau de la CSE. Ces défaillances relèvent principalement de deux aspects :

- i) instabilité du personnel, déjà relevée, (quatre responsables successifs sur la durée du projet) et insuffisance du personnel ; le service a fonctionné jusqu'en août 2002 avec une seule personne.

⁹⁵ Dotation de 25.000 FCFA par mois et par équipe CERP, située au niveau des arrondissements.

⁹⁶ Séries de réunions de programmation techniques annuelles développées avec une approche participative, réalisées au niveau local (Forum et PTAL), puis régional (PTAR).

- ii) conception initiale non appropriée du système de suivi-évaluation lui-même et correctifs insuffisants par la suite.

255. Le document de préévaluation soulignait l'importance du suivi-évaluation eu égard au caractère novateur du projet visant la promotion des micro-entreprises en milieu rural et la nature des moyens mis en œuvre qui privilégiaient l'apport de compétences extérieures au projet et les partenariats. Les indicateurs alors définis⁹⁷ se référaient aux activités des trois composantes sans prendre suffisamment en compte les MER et leurs caractéristiques, et, notamment de façon surprenante, celles relatives aux emplois.

256. Au démarrage du projet, la CSE a bénéficié de l'appui d'un Cabinet⁹⁸ afin de finaliser le cadre logique et le « Système d'information pour le suivi-évaluation interne » (SISI) du projet. Des supports de collecte de données ont ainsi été mis en place, composés d'un lot de fiches à remplir selon une certaine périodicité par les membres du personnel. Ces supports ont été révisés récemment et les nouvelles fiches mises en circulation en septembre 2003. Si ces nouvelles fiches ont le mérite de synthétiser davantage l'information, les insuffisances majeures des supports précédents et de la nature des informations recueillies demeurent.

257. Quelques aspects méritent d'être relevés :

- La conception des fiches répond à un souci de recueil d'informations relatives aux activités menées mais non à une clé d'entrée qui serait la MER et les appuis dont elle a bénéficié. Il apparaît ainsi impossible d'effectuer un ratio sur le taux d'application des formations et de le mettre en rapport par thème avec le type de MER concerné (secteur d'activité, genre...)⁹⁹.
- Le recueil d'informations sur les emplois créés ou consolidés se fait au travers de deux fiches selon la nature de l'appui apporté à la MER (financement, formation) et ne répertorie qu'une catégorisation entre emplois permanents ou saisonniers, sans aucune autres spécifications de la nature de ces emplois (sexe, statut...).
- Les bases de données actuellement fonctionnelles¹⁰⁰ sont constituées de plusieurs classeurs Excel par type d'appuis (un fichier formation, un fichier financement...); la constitution d'un fichier ayant pour clé d'entrée les MER ne date que de fin 2002 et a été mis en place par l'équipe actuelle. Cependant, ce fichier présente encore des insuffisances dans la mesure où certaines informations ne sont toujours pas reliées dans ces fichiers aux MER concernées; il s'agit par exemple des crédits obtenus et de leurs caractéristiques (durée, objet), des formations, des emplois...¹⁰¹. Une base de données sur ACCESS est en cours de construction.
- On peut encore relever qu'il ne semble y avoir eu de recyclage des agents quant à la façon de remplir ces fiches mais surtout quant à la nature exacte des informations à recueillir et à la signification de certains indicateurs à communiquer à la CSE afin de s'assurer d'une bonne harmonisation des interprétations.

⁹⁷ Appendice 1 du document de travail 6 du rapport de préévaluation.

⁹⁸ Le Cabinet ACG Afrique, en juillet 1998.

⁹⁹ A titre d'exemple, une fiche répertorie la liste des bénéficiaires des formations et la mention de quelques caractéristiques (sexe, activité) mais aucune référence à la MER d'appartenance, ni, à fortiori, à la fonction occupée au sein de cette MER. Par contre, la fiche suivante relative à la mise en œuvre des formations a pour clé d'entrée la MER. Il n'existe pas de tableau, sur le modèle des informations contenues dans le fichier de base de la CSE, qui permettrait de répertorier les caractéristiques de chaque MER entrant dans le portefeuille et qui seraient régulièrement mis à jour par les AEP pour les appuis successifs et les résultats enregistrés par chacune de ces MER. Chaque AEP ayant un portefeuille total moyen de 56 MER et de 28 actives, ce type d'outil est facilement utilisable.

¹⁰⁰ Une base de données sur ACCESS est en cours de construction mais pas encore totalement fonctionnelle.

¹⁰¹ Ce sont ces "raccordements", pour quelques informations essentielles, que la mission a demandé et qui ont fait l'objet de mises à jour dans chaque cellule régionale.

258. Ces erreurs de conception et insuffisances privent actuellement le PROMER d'outils de pilotage et d'analyse pertinents qui auraient, par ailleurs, permis d'appuyer au mieux le choix des options à opérer pour la définition de sa seconde phase.

C. Opérateurs privés associés à la mise en œuvre

259. Le projet a développé des partenariats avec des cabinets d'études (PMC, DEFA SENAGROSOL CONSULT...), des ONG (EDOA) et des artisans locaux spécialisés dans différents secteurs (construction de four, équipements exploitation de sel, teinture, coiffure, restauration,).

260. Dans son mode d'intervention, le PROMER se devait de favoriser les partenariats afin de concrétiser l'idée de *faire faire* plutôt qu'accomplir lui-même les actions. Ce partenariat a été multiple, il n'est pas possible à la mission de porter une appréciation sur chacun des partenaires et prestataires.

261. Un certain nombre de structures privées ont été sollicitées, soit d'une manière permanente, soit plus temporairement. Il s'agit de:

- Structures financières : CMS puis dernièrement ACEP, UMEC et autres SFD de proximité (cf. développements précédents);
- Structures techniques : Centre de suivi écologique, RTS... ;
- Structures de formation : Lycée technique de Kédougou, Inspections d'académie (4) ;
- Structures d'encadrement et de projet : SODEFITEX, ANCAR, POGV2... ;
- Autres structures privées : HBM, DEFA, artisans formateurs, radio privé de Koumpentoum ...

262. On relève que les prestations d'étude sont de qualité variable et parfois de contenu pauvre ne permettant pas toujours de contribuer à alimenter la réflexion du projet. L'annexe XIII est consacré à l'approfondissement de cette évaluation.

263. Au sujet de l'alphabétisation fonctionnelle, le PROMER a su palier à l'absence de budget en la matière et répondre à des besoins évidents. Il a sous-traité cette activité à l'EDOA, à la SODEFITEX, via Bantaare ainsi qu'aux Inspections d'académies pour le contrôle externe. Cette prestation est bien connue, rodée dans sa mise en œuvre et n'a donc pas posé de problème particulier.

264. Le partenariat avec les radios a été fructueux et a constitué un relais efficace de diffusion de l'information, d'animation et de sensibilisation pour le PROMER.

265. On relève que, malgré les recommandations contenues dans le rapport de préévaluation, le projet n'a pas développé de partenariat avec le GRET et Enda/Graf qui dispose pourtant d'une expérience de plusieurs années dans le domaine de l'appui au MPEA (transformation de céréales et mini-laiterie notamment) qui aurait pu être enrichissante pour le PROMER. Un travail de capitalisation est actuellement en cours qui pourra être utile pour la conception d'une seconde phase.

266. Concernant les partenaires au développement, un certain nombre de collaborations se sont mises en place mais d'une manière assez lente. C'est ainsi que le PROMER a collaboré avec l'Agence du Fonds de développement social dans le cadre de la transformation de l'anacarde. Avec le POGV-II (financement FIDA), un protocole est en cours mais n'a débouché que sur une collaboration peu fructueuse. Avec l'ANCAR, le protocole de collaboration est seulement à l'étude.

267. Le PROMER a, aussi, fait appel à des bureaux d'études sénégalais pour la réalisation des évaluations externes annuelles (trois ont été réalisées à partir de l'année 2000). Ces évaluations sont globalement d'assez bonne qualité, cependant le contenu en recommandations est variable. La première a confirmé le recentrage que le projet avait commencé à amorcer sur les filières structurantes qui sera ensuite formalisé avec la revue à mi-parcours. Des remarques pertinentes avaient été

formulées sur le suivi-évaluation mais n'ont pas été prises en compte par le projet. Les deux évaluations suivantes ont réalisé des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de MER produisant ainsi des informations intéressantes. La deuxième évaluation ne semble pas avoir eu une incidence particulière sur l'exécution du projet ; quant à la dernière le rapport était encore provisoire au moment de la mission. Certaines des informations produites semblaient devoir être reconsidérées (sur l'emploi notamment) et les recommandations formulées s'avèrent, dans l'ensemble, pertinentes.

D. Performance du partenariat dans son ensemble

268. Globalement, le partenariat privé et associatif a été actif, dense et diversifié, ce qui a permis d'exécuter dans un temps relativement court, un programme de travail ambitieux et étendu géographiquement et sectoriellement, même si l'on peut regretter des contenus de protocoles de collaboration trop uniformes ne permettant pas toujours de tirer le meilleur parti des spécificités de chaque partenaire. Le recours à des prestataires locaux est louable en termes de développement local et devrait permettre des impacts durables. Il y a toutefois lieu de relever que l'efficacité et l'efficience d'un nombre significatif de formations sont décevantes. Le recours aux prestataires locaux doit être accompagné d'une grande exigence de qualité pas toujours effective.

269. On peut aussi regretter qu'aucune collaboration ne soit initiée entre le PROMER et PNIR, en vue notamment de permettre aux MER d'accéder aux fonds d'investissements locaux et partant d'entrer dans le dispositif accompagnant le processus de décentralisation.

VII. CONCLUSIONS ET LEÇONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE

270. Outre certaines contraintes, le PROMER a pu disposer, pour la mise en œuvre de ses activités, de moyens financiers, logistiques et humains adéquats. **La mission apprécie positivement la gestion d'ensemble du projet et les efforts qui ont été déployés pour identifier, élaborer et tester différents outils méthodologiques et d'équipements de transformation de produits.**

271. Le projet a exploité les possibilités de partenariats à la fois au niveau local, régional et national et a su s'appuyer sur les moyens humains locaux pour démultiplier les actions de formation (artisans et MER formatrices).

272. **La mission relève des impacts positifs, voire très impressionnants, pour un certain nombre de micro-entreprises qui ont bénéficié d'appuis conséquents ou qui ont bénéficié du « coup de pouce » qui leur a permis de valoriser leurs capacités.** La sécurisation des revenus et l'amélioration des conditions de vie des ménages concernés sont alors enregistrées. **Toutefois, compte tenu de la faible densité des MER appuyées à l'échelle de la zone, les impacts demeurent modestes sur l'économie locale** : 1 034 MER opérationnelles réparties sur 675 villages dispersés représentant 10% de l'ensemble des villages des quatre régions. Par ailleurs, les résultats atteints en matière d'emplois s'avèrent ne pas être à la hauteur des objectifs.

273. Le recentrage, intervenu avec la revue à mi-parcours, a permis de prendre en compte des secteurs d'activités qui avaient été insuffisamment appuyés jusqu'alors. Cependant, l'abandon systématique des activités de commerce et d'embouche n'était pas judicieux quant à l'objectif de toucher un public démuné pour lequel ces activités sont génératrices de revenus et peuvent constituer un levier pour amorcer à terme des activités plus structurantes. Les activités de commerce peuvent aussi accompagner le développement des activités de production en favorisant la commercialisation.

274. De ce fait, **les types d'activité visés, les conditions d'accès au crédit et l'insuffisante proximité des services financiers, dans certaines zones, ont constitué des facteurs discriminants pour le public prioritaire ciblé ; à savoir les femmes et les jeunes n'exerçant pas d'activités non agricoles.**

275. Le choix des outils financiers d'accompagnement, qui se limitaient à la mise à disposition d'une ligne de crédit et d'un fonds de risque principalement au profit d'une institution mutualiste (CMS), en l'absence de modalités d'assouplissement des conditions d'entrée et d'accès au crédit, a de fait limité l'accès au financement pour une frange importante du public cible. Ces contraintes ont conduit le projet à ajuster sa sélection des PIE et à privilégier le ciblage des artisans en activité pour se conformer aux critères de sélection des SFD. Bien que ces aspects aient été relevés lors de la revue à mi-parcours et qu'une proposition de solution ait été formulée (fonds coup de pouce), dans les faits aucune suite n'y a été donnée, malgré la préparation de TDR par le projet. De plus, une approche par la demande ne s'appuyant pas sur des critères d'éligibilité, tenant compte du degré de pauvreté, a conduit à intervenir en faveur de personnes qui figurent dans la couche relativement aisée de la communauté. Le retour sur le public cible prioritaire de la valeur ajoutée créée, notamment en termes de création d'emplois salariés, s'avère faible ; les emplois créés sont, de plus, très souvent limités à la sphère familiale.

276. Le projet s'est toutefois efforcé de diversifier le partenariat en identifiant une autre institution d'envergure nationale (ACEP) et des SFD de proximité et de leur apporter un appui logistique léger ; les mises en œuvre ont été tardives et ne permettent pas de porter une appréciation. Mais il y a lieu de relever que les conditions d'accès aux services financiers de ces SFD de proximité présentent, dans la plupart des cas, des contraintes au moins équivalentes à celles du CMS. Si ces partenariats lèvent la contrainte de la proximité, ils ne permettent pas toujours de lever celles relatives aux conditions d'accès aux services financiers.

277. D'une manière générale, on peut donc dire que les objectifs visés en matière de financement n'ont pas été atteints. Ces résultats relèvent pour une grande part d'erreurs de conception des outils et de la méthodologie et d'une inadaptation des services financiers offerts aux contraintes du public cible du projet. Les capacités de financement du CMS semblent avoir été mal appréciées. Cette institution disposait de ressources propres suffisantes pour le financement des MER mais aurait sans doute été plus encline à une collaboration franche et plus ouverte si les modalités de couverture des risques avaient été plus adaptées. Ceci démontre qu'un partenariat effectif dès la conception du projet n'est pas un gage suffisant pour garantir un bon fonctionnement entre un projet et une institution financière de la place.

278. Par ailleurs, les AEP se sont substitués, dans beaucoup de cas, aux agents des SFD dans le montage de dossiers de demande de financement et aussi parfois dans le suivi des prêts. Cette implication, qui a certes permis de favoriser l'accès au crédit des MER, limite le temps de contact direct entre SFD et MER et semble travailler en défaveur de l'établissement d'un climat de confiance et, donc, de relations durables entre ces deux partenaires.

279. Les erreurs et insuffisances de conception du système de suivi-évaluation durant toute la période du projet, ajouté à l'instabilité du personnel de ce service, n'ont pas permis d'optimiser le pilotage des interventions du projet. Ces insuffisances ne permettent pas au stade actuel de capitaliser au mieux les expériences acquises et une bonne mesure des impacts.

280. Il est regrettable que, dans un projet pilote portant sur un domaine novateur, les différents partenaires institutionnels du projet (FIDA, Institution coopérante et Comité de pilotage) n'aient pu déceler ces insuffisances et provoquer une refonte du système de suivi-évaluation et de définition des indicateurs pertinents.

281. Cependant, dans le cadre d'une phase pilote, les résultats enregistrés permettent surtout d'apprécier l'impact de la méthodologie et tout l'intérêt d'une démarche qui associe formation / appui-conseil et accès au crédit.

282. Le choix d'une intervention sur l'ensemble des quatre régions présentait un intérêt certain pour le caractère pilote de l'opération et la diversité des potentialités et types d'activités mais aurait pu être restreint dans chacune des régions à des pôles de concentration d'activités économiques sans que cela

ne remette en question le choix de la cible prioritaire du projet¹⁰². Ceci aurait pu éviter l'effet de « saupoudrage » qu'a observé la mission et réduire ainsi les coûts opérationnels.

283. L'expérimentation en cours depuis 2002 sur les filières dites « structurantes » (la filière métal-mécanique et celles de transformation de produits agricoles, halieutiques et de cueillette) s'avère porteuse d'enseignements intéressants et capitalisables pour le futur (cf. annexe VII). Ces enseignements touchent les domaines suivants :

- L'identification des filières véritablement structurantes (en termes de création des emplois, de répartition de la valeur ajoutée créée, du niveau d'utilisation des ressources locales, de capacité à avoir un effet d'entraînement sur d'autres filières ou d'autres activités d'une filière) ;
- Le repérage des fonctions pouvant s'autonomiser et permettre l'installation de nouvelles MER (cueillette de rameaux de rônier et leur vente aux artisans rôniers, par exemple) ;
- La connaissance des marchés d'approvisionnement et/ou de vente de proximité et à distance...

284. Cependant, les marchés d'approvisionnement et de vente de proximité ont peu mobilisé l'attention, le temps et les ressources du projet alors qu'ils concernent la quasi-totalité des MER du portefeuille et qu'ils connaissent d'importants problèmes qui limitent les performances et l'efficacité des MER. De plus, ils peuvent constituer un laboratoire d'observation des stratégies développées par celles-ci sur lesquelles le projet peut s'appuyer pour construire de nouvelles stratégies d'approvisionnement et de commercialisation.

285. Dans son appréhension des MER, le PROMER semble adopter une démarche sectorielle plutôt que filière¹⁰³. Les appuis sont focalisés sur des MER remplissant seules ou presque, la quasi-totalité des fonctions (approvisionnement - production - vente). Ils concernent peu ou pas les micro-entreprises se situant en amont et/ou en aval des MER appuyées.

286. Cette stratégie (concentration des actions sur ces MER), qui semble s'inscrire dans une vision d'évolution des MER touchées vers de petites entreprises formelles et de taille conséquente (une dizaine d'emplois) visant à couvrir les marchés à forte valeur ajoutée et la distribution moderne, contribue à limiter l'impact du projet et le rôle moteur de certaines MER.

287. L'introduction de nouveaux équipements et de procédés innovants est à souligner positivement et constitue un des acquis importants du PROMER.

288. Si, les outils de pérennisation choisis par le projet (CAC, FAT, boutique des MER) apparaissent pertinents, leur expérimentation dans le temps imparti (d'ici à la fin de la phase actuelle du PROMER) et au rythme de mise en place **observé ne pourra, cependant, pas permettre d'apprécier leur adéquation avec l'objectif de pérennisation visé.**

289. Il serait donc souhaitable, à l'avenir, de pouvoir tester et d'asseoir les bases de la pérennisation de ces outils en situation réelle avec une approche complètement participative et responsabilisante. L'ensemble des fonctions devraient pouvoir être exercées directement par la MER (ou son organisation faîtière) ; le projet se cantonnant dans un rôle d'accompagnement.

290. Pour accompagner le recentrage, l'évolution du poste d'AEP en Conseiller d'entreprise est à souligner positivement mais elle ne s'est pas toujours déroulée avec succès, malgré les formations

¹⁰² Le public cible, femmes et jeunes démunis en particulier, n'est pas spécifiquement localisé dans les zones les plus reculées même si l'enclavement et l'éloignement des centres urbains constituent des facteurs supplémentaires de vulnérabilité.

¹⁰³ Une filière est l'ensemble des acteurs situés à différents niveaux, dont les interrelations et interactions contribuent à la circulation d'un produit donné de la production à la consommation.

développées. La définition du profil des moyens humains devant assurer l'accompagnement était, dès la conception, partiellement inadapté ; le profil des AEP était trop marqué « animation-sensibilisation » plutôt que « véritable conseiller d'entreprise ».

291. Par ailleurs, la durée de l'accompagnement nécessaire à l'autonomie de la MER s'avère très variable selon les contextes et le profil du promoteur. On constate que plus le promoteur est inexpérimenté et jeune et plus l'accompagnement doit s'inscrire dans la durée et doit être complet (formation, financement et appui-conseil).

292. Enfin, la mission relève que **la stratégie de désengagement du projet et de pérennisation des fonctions d'appui/conseil aux MER n'a pas été suffisamment approfondie au moment de la conception du projet et n'a pas fait l'objet au cours de projet d'une réflexion approfondie** qui aurait permis de tester une ou des options dans le cadre d'une opération expérimentale.

VIII. RECOMMANDATIONS

293. La mission confirme la pertinence de la poursuite de l'expérience dans le cadre d'une seconde phase du PROMER, notamment dans la zone actuelle du projet, qui se justifie eu égard :

- i) à la pertinence de l'objectif général de l'intervention,
- ii) aux premiers impacts positifs relevés,
- iii) à la durée trop restreinte de l'expérimentation actuelle dont les acquis sont encore à consolider ; l'essentiel des activités actuelles du PROMER est encore en chantier,
- iv) à la nécessité de définir et de mettre en place un service pérenne d'accompagnement des MER,
- v) à l'inadaptation des outils financiers qui a exclu nombre de porteurs d'initiatives potentiellement viables.

294. La poursuite de cette expérience devrait maintenir la stratégie générale développée qui vise le triptyque formation/accompagnement (appui conseil)/crédit à l'endroit des MER et avec une externalisation de la fonction de financement. Cette articulation s'avère incontournable pour assurer le développement durable de ces micro-entreprises. Les démarches à entreprendre, à l'endroit des PIE et MER, devront être résolument participatives et responsabilisantes en associant dès le début des opérations les promoteurs et/ou selon les cas leurs structures professionnelles représentatives de proximité. Les outils de pérennisation développés et actuellement testés devront pouvoir faire l'objet d'un examen attentif, par les missions de préparation de la seconde phase, au regard des premiers résultats qui seront enregistrés d'ici là et qui compléteront utilement les observations de la mission.

295. L'approche à adopter en direction des porteurs d'initiatives ou entreprises existantes ne devrait pas être exclusive quant aux différents types d'entreprises à appuyer que ce soit en termes de secteurs d'activités ou de taille. Elle devrait être différenciée en fonction du type d'entreprises : micro-entreprise unipersonnelle ou de type artisanal ou encore entreprise ayant vocation et un potentiel d'évolution vers la PME. Les ressources humaines devant les accompagner doivent disposer des capacités et compétences leur permettant de répondre à cette diversité, soit directement ou en faisant appel à des ressources externes, dans le cadre de prestations de services.

296. Cette question importante de la nature des activités et entreprises à appuyer, dans une seconde phase, doit être réfléchi en regard du public que l'on souhaite cibler et des impacts attendus. La mission estime que les interventions de la seconde phase ne devraient pas être dirigées exclusivement vers la PME au risque d'exclure, directement ou indirectement, les catégories pauvres des communautés concernées.

297. Les actions à mettre en place devront, parallèlement à l'appui ciblé sur des MER intervenant à un niveau donné d'une filière, favoriser l'allongement des filières concernées, notamment en nombre et diversité d'acteurs intervenant dans la filière ou des filières contiguës et interdépendantes.

298. Dans cette perspective, les niveaux de chaque filière pouvant constituer des opportunités de marché pour les MER (approvisionnement, outil de production, produits finis, services à la micro-entreprise et sous-produits) devraient être identifiés et examinés. L'exploitation de ces opportunités devra permettre l'allongement des filières, grâce à la dissociation et à l'autonomisation de certains de ces niveaux et à l'émergence de nouvelles MER qui s'y positionneraient (cf. annexe VII).

299. Aussi, la mission estime que les activités de commerce et d'embouche ne devraient pas, dans le cadre d'une seconde phase, être totalement exclues mais être intégrées en complémentarité des activités de production soutenues dont la commercialisation des produits et/ou leur approvisionnement en matières premières pourraient ainsi être facilités.

300. Les appuis aux activités de commerce et d'embouche devront aussi être raisonnés en complémentarité des actions en faveur des AGR des autres projets FIDA et d'autres intervenants dans les zones retenues. Par ailleurs, l'existence parallèle de services financiers offrant des produits adaptés à un public démuné permettrait aussi d'en favoriser le développement.

301. Quel que soit le type d'entreprise et le secteur d'activité concerné, chaque PIE ou entrepreneur exprimant une idée de projet motivée devrait pouvoir, en préalable à l'établissement d'une relation de partenariat avec le projet, bénéficier d'une formation en esprit d'entreprise. Ce type de formation apparaît comme un point de départ incontournable et sélectif à l'engagement dans un processus véritablement entrepreneurial, quel que soit le niveau de développement où se situe la micro-entreprise. Les formations en alphabétisation fonctionnelle devront aussi prises en compte.

302. Sur la question de la localisation des interventions, les acquis du projet et d'autres interventions au Sénégal tendraient à privilégier une approche pragmatique qui ne doit pas opposer localisation « villageoise » et « chef lieu de département ». Cette localisation doit être plutôt raisonnée en fonction des exigences des utilisateurs en matière de qualité des biens et services notamment et des contraintes concourant à l'optimisation des coûts d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation. Par ailleurs, les populations agricoles vivant au niveau des chefs-lieux de département présentent des niveaux de pauvreté semblables à celles vivant dans les villages. De ce fait, une future intervention ne devrait pas les exclure par l'application d'un critère de résidence.

303. Le positionnement géographique de l'intervention dans une région doit être raisonné sur la base de la combinaison d'un certain nombre de critères minimum : disponibilité des matières premières, accessibilité, présence effective ou potentielle de services financiers et perspective de rentabilisation d'un service d'appui/conseil par l'existence d'un potentiel de développement d'activités économiques.

304. Les zones d'extension des activités du PROMER, au cours d'une seconde phase, devront correspondre aux zones d'intervention des autres projets financés par le FIDA en vue d'une maximisation des complémentarités et synergies. Cependant, il convient de souligner que **l'expérience du PROMER est encore jeune**, les différents outils méthodologiques restent encore pour l'essentiel à valider, aussi **l'extension de la zone d'intervention du projet devra se faire avec prudence**. Une extension du projet à l'ensemble du territoire national apparaît prématurée.

305. Cette synergie avec les autres projets financés par le FIDA et d'autres intervenants passe par des relations étroites interactives et une bonne communication que favoriserait un comité de coordination qui permettrait i) au PROMER de connaître les domaines d'activités et les besoins exprimés ; et ii) aux autres projets d'identifier les compétences, savoir-faire et localisation des MER encadrés par le PROMER. Le PROMER devra susciter et veiller à accompagner des MER intervenant dans les domaines d'activités spécifiques des autres projets dans une logique de complémentarité qui évitera les chevauchements. Des clauses spécifiques dans les passations de marchés devraient permettre de favoriser, à compétence égale, l'accès des MER locales aux marchés proposés par les autres projets (PNIR...).

306. La question du financement est centrale dans la problématique d'émergence et de consolidation des MER, il apparaît donc judicieux et important que le PROMER puisse intégrer une composante spécifique pour les questions liées à l'accès au financement des publics ciblés. Cette composante devra bénéficier d'une assistance technique dès son démarrage et régulière pour notamment : i) identifier avec les SFD en présence des mécanismes non discriminants d'accès aux institutions et aux services pour le public ciblé et des produits de crédit pour le financement des équipements à moyen terme ; ii) promouvoir l'émergence et la consolidation de SFD de plus grande proximité ; et iii) promouvoir des mécanismes de refinancement avec le système bancaire, en particulier avec la CNCAS déjà engagée dans cette voie.

307. Cette assistance technique à la composante «financement» dont doit pouvoir bénéficier le PROMER constitue un besoin partagé par l'ensemble des projets financés par le FIDA qui intègrent une composante de même nature. La seconde phase du PROMER aurait vocation à intervenir sur des zones couvertes par les projets financés par le FIDA. Dans cette optique, au même titre que la promotion de la micro-entreprise non agricole apparaît comme une intervention transversale complémentaire aux autres interventions du FIDA, la promotion de services financiers de proximité et adaptés aux besoins des publics cibles visés répond de la même logique. La mission recommande donc que la seconde phase du PROMER puisse intégrer un service d'assistance technique aux projets sur la question du "financement". Ce service pourrait être délivré par une cellule interne disposant des compétences requises mais l'option d'une contractualisation avec un organisme externe spécialisé devrait être privilégiée ; les compétences et capacités en la matière sont disponibles au Sénégal. L'intervention d'une assistance technique internationale pourrait ponctuellement compléter le dispositif.

308. La seconde phase du PROMER devra mobiliser des compétences en matière d'étude de marché et d'appui à la commercialisation, ainsi que dans le domaine de la recherche-développement sur les produits. Cet aspect apparaît primordial à la lumière des enseignements de la première phase. Ces compétences, selon le degré de complexité et le niveau de l'intervention recherché (local, régional ou national), pourront être mobilisées en interne mais surtout devront être recherchées auprès de prestataires externes spécialisés nationaux ou internationaux, selon les cas. Le projet devra, dans tous les cas, exprimer des exigences claires en matière de qualité des prestations et de résultats attendus.

309. **Un des objectifs de la seconde phase devra concerner la création d'un service pérenne de conseil à la micro-entreprise rurale.** Le processus de désengagement et d'autonomisation de ce service devra être prévu dès la conception du projet et planifié dans le temps. Diverses options sont envisageables et devront être examinées avec beaucoup d'attention : recours à des structures externes dès le départ et/ou la formule actuelle mais avec une stratégie planifiée d'externalisation par la création de structures privées qui seront subventionnées de manière dégressive par le projet. Par ailleurs, dès le départ, **le principe d'une facturation progressive des services**, notamment, pour les fonctions commerciales et de formation, que les entrepreneurs semblent prêts à assumer lorsque les services sont de qualité et les impacts positifs évidents, **devra être adopté de manière modulée.** Il n'en demeure pas moins que **la question de la prise en charge de la totalité des coûts de tels services d'accompagnement ne peut relever exclusivement des bénéficiaires mais devra aussi être réfléchi sous l'angle de la subvention et sur la durée**, notamment dans le cadre de contributions de l'État et des collectivités locales.

310. Le projet devra bénéficier d'une assistance technique et méthodologique, dès le démarrage de sa seconde phase et de façon régulière ensuite. Le métier de conseiller d'entreprise en milieu rural est encore en devenir et les défis à relever quant à la pérennisation de ce type de service sont importants.

311. Enfin, il conviendra, dès le démarrage, sur la base et en complément de la base de données actuelle ACCESS en cours d'élaboration, de construire un système de suivi-évaluation et d'indicateurs pertinents. À ce titre, les indicateurs de suivi-évaluation devront prendre en compte l'ensemble des caractéristiques de la MER. Les audits annuels portant sur les aspects comptables, financiers et de procédures devraient pouvoir aussi intervenir sur le système d'information interne et -

vérifier, en particulier les procédures de *reporting*, les questions relatives à l'harmonisation des critères et compréhension des indicateurs.

A court terme, d'ici à mars 2005

312. Concernant les deux «boutiques des MER » dont l'ouverture est en cours, par mesure de prudence et compte tenu du caractère expérimental de cet outil, il y aurait lieu de veiller à minimiser le nombre de produits à couvrir et les quantités stockées. Par ailleurs, une attention particulière devra être apportée à la mise en place de l'ensemble des outils comptables et de gestion.

313. Prendre les mesures conservatoires relatives aux matériels roulants, équipements, locaux et à l'ensemble des bases de données des cellules régionales et du service de suivi-évaluation en perspective d'une seconde phase.

314. En vue d'une éventuelle mission de formulation de la seconde phase, une attention particulière sera apportée au contenu et à la qualité d'un document de capitalisation transversal des acquis du projet. Par ailleurs, certaines données, telles que celles relatives aux emplois et remboursements des crédits et aux comptes d'exploitation des 60 MER de l'échantillon de référence doivent être affinées.

315. Prendre toutes les dispositions nécessaires pour apurer avec le CMS les situations antérieures relatives au fonds de risque. Trouver, avec les différents partenaires concernés, les modalités qui permettront, pour les crédits non soldés à la date d'achèvement du projet, de mobiliser le fonds de risque selon les principes établis.

316. Au-delà du personnel requis pour assurer les opérations de clôture du projet, la mission recommande de maintenir, à partir d'octobre 2004, au niveau des régions, des équipes minimales pour la poursuite de l'accompagnement des MER dans le cas d'une probable seconde phase jusqu'à son démarrage ou, le cas échéant, dans l'attente de l'identification d'une autre alternative. Cette disposition devrait permettre de maintenir les acquis et de limiter les déperditions de MER.

317. L'UGP devra, dans les meilleurs délais, définir la composition de cette équipe et évaluer les coûts de son fonctionnement. Ces coûts peuvent être couverts par la mobilisation des reliquats du projet (cf. annexe I) qui devront être complétés par des apports du gouvernement et un éventuel don du FIDA.

Appendice 1
Document d'orientation
(Janvier – Avril 2004)

INTRODUCTION

1. Le Projet de promotion des micro-entreprises rurales (PROMER) a été approuvé fin 1995 et a démarré en 1997. Il appartient à la première génération de projets FIDA spécialisés dans l'appui aux micro-entreprises rurales (MER). Son coût total était estimé 11 millions de USD et sa date d'achèvement est prévue en mars 2005 (après une prolongation de deux ans). Le projet placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et supervisé par la BOAD, intervient dans quatre régions du Sénégal (Tambacounda et Kolda depuis 97, Kaolack et Fatick depuis juillet 2000), soit sur la moitié du territoire national (12 départements).

2. Une Revue à mi-parcours (RMP) a été conduite en 2001. L'évaluation du programme FIDA au Sénégal conduite en 2003 a soutenu la perspective d'une deuxième phase du projet, déjà envisagée par le FIDA et sollicitée par le Gouvernement sénégalais. Le nouveau COSOP du Sénégal, en voie d'approbation, recommande une deuxième phase du PROMER sur une zone d'intervention élargie. Conformément aux procédures en vigueur, une évaluation intermédiaire (EI) doit être menée par le Bureau de l'évaluation (OE) du Fonds. Étant donné la convergence de vues sur une suite à donner au PROMER entre l'évaluation de programme conduite en 2003 et le nouveau COSOP, l'enjeu de cette EI n'est pas tant de se prononcer sur l'opportunité d'une deuxième phase que de d'estimer l'impact du projet et de tirer les leçons du PROMER-I pour nourrir la formulation de la deuxième phase.

3. Les documents de travail relatifs au PROMER produits dans le cadre de l'évaluation de programme du FIDA au Sénégal, font partie de la documentation de référence pour la conduite de l'EI.

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

4. Conformément à la politique du FIDA, l'évaluation du PROMER sera conduite dans un esprit et selon une démarche d'évaluation conjointe et partenariale visant à apprendre et à comprendre. Les différents acteurs concernés, cadres de l'Unité de gestion du projet (UGP) et du Ministère de tutelle, services techniques, services financiers décentralisés (SFD) et opérateurs partenaires, entrepreneurs bénéficiaires, hommes et femmes des villages participants, partageront une expérience d'analyse et de réflexion visant :

- v) À juger de l'**adéquation** et de l'**efficacité** (résultats immédiats par rapport aux objectifs et atteinte des objectifs) des actions entreprises par rapport aux besoins, aux capacités et aux potentiels des populations rurales pauvres de la zone d'intervention et de leurs partenaires économiques et institutionnels. L'analyse de l'adéquation des actions entreprises et de leur efficacité (capacité à transformer les ressources mises en place en produits et en effets attendus conformément à la logique d'intervention) permettra de se prononcer sur **les performances des différents partenaires** ayant participé à la conception et à la mise en oeuvre du projet et sur le fonctionnement du partenariat lui-même. À cet égard une attention particulière sera accordée à la question de la coordination, des complémentarités et des synergies entre les deux principales composantes du projet (appui au développement des micro-entreprises rurales (MER) et financement des MER), et entre le PROMER et les autres acteurs ou projets de développement intervenant dans les mêmes zones, notamment les projets ou institutions de développement agricole tel que le PSAOP/ANCAR et la SODEFITEX, de développement rural tels que le POGV (à Kaolack et Fatick) et le PNIR ou de développement des services financiers ruraux. Les performances du Comité de pilotage du projet, de l'Institution coopérante chargé de la supervision, ainsi que les appuis à la mise en oeuvre fournis par le FIDA seront également examinés.

- vi) À comprendre, estimer, si possible mesurer **l'impact des réalisations du projet**, à savoir, les changements induits dans les pratiques, la productivité, les revenus, les conditions de vie, les ressources (humaines, matérielles, financières), la sécurité alimentaire et les capacités de développement des populations concernées (y compris les changements induits dans leur environnement économique et institutionnel et dans leurs relations avec cet environnement). L'évaluation se prononcera sur la mesure dans laquelle ces services et ces démarches satisfont les différentes catégories sociales visées, notamment les femmes, les jeunes et les plus pauvres. L'évaluation partira de questions très ouvertes mais utilisera également comme référence les objectifs, bénéfiques attendus et le Cadre logique du programme, ainsi que le cadre commun d'évaluation du Bureau de l'évaluation du FIDA. La « matrice d'impact » standard du FIDA sera systématiquement exploitée (cf. appendice 1) tout en tenant compte du caractère sectoriel du PROMER et de la spécificité de son groupe cible, à savoir les petits entrepreneurs ruraux. L'évaluation distinguera les **effets directs** du projet sur les entrepreneurs et les travailleurs des MER directement appuyés par le projet et les **effets indirects sur l'économie locale**, en particulier sur le secteur agricole en amont ou en aval des MER ayant bénéficié du projet et sur les consommateurs ruraux. À cet égard, une attention particulière devra être accordée aux collaborations et synergies existantes (ou non) avec les autres acteurs économiques et projets de développement intervenant dans les mêmes zones.
- vii) Pour tous les effets et impacts identifiés, l'évaluation cherchera à se prononcer sur **la dynamique actuelle des changements induits** et sur leur perspective de **durabilité**. L'analyse de la durabilité des résultats et effets du projet sera conduite sur deux plans: i) viabilité (et mortalité) des entreprises et emplois créés ou consolidés avec l'appui du PROMER, en tenant compte en particulier du marché actuel et potentiel des produits, ii) durabilité (ou évolution vers la durabilité) du dispositif d'appuis aux MER : conseil technico-économique et commercial, services financiers, formation professionnelle, etc., iii) entre les MER et le dispositif d'appui, dynamique et viabilité des **organisations professionnelles** et associations d'entrepreneurs par filière ou territoire.
- viii) À tirer de cette analyse **des enseignements utiles et des recommandations pour l'avenir**: ce qu'il convient de faire, de ne plus faire ou de faire autrement pour les différents acteurs en présence. Des recommandations à court terme porteront notamment sur le meilleur usage de la phase finale du Projet (clôture du prêt en mars 2005) et sur les mesures à prendre pour assurer la continuité des acquis et la réplication des actions les plus efficaces. La mission devra également se prononcer, en regard des ressources engagées, des résultats atteints et du processus de développement généré, **sur les conditions d'élargissement de la seconde phase du PROMER à d'autres régions**. La conclusion sur ce point devra être argumentée et devra prendre en compte les contraintes et potentiels des institutions et opérateurs en présence, les conclusions de l'évaluation du programme FIDA au Sénégal, les orientations du COSOP et la politique du FIDA en matière d'appui aux petites entreprises rurales. Parmi d'autres, les questions suivantes guideront la réflexion et les propositions sur la conception de la seconde phase:
- Le PROMER doit-il continuer à se focaliser exclusivement sur les micro-entreprises du «secteur informel» ou doit-il accompagner les «porteurs d'initiatives économiques» dans un processus de développement, d'accumulation et de professionnalisation les amenant progressivement à un statut de PME?

- Le PROMER doit-il continuer à se focaliser exclusivement sur les MER «villageoises» ou doit-il adopter une approche de développement local et/ou de filière intégrant l'appui aux MER villageoises avec l'appui aux petites et moyennes entreprises dans les bourgs ruraux (en particulier les chefs lieux de CR) et avec l'organisation des marchés? Si oui, la zone d'intervention effective du PROMER doit-elle être encore définie en termes de région administrative, avec les risques de saupoudrage d'une telle approche, ou plutôt en termes d'espace économique et organisationnel (pôles de développement, bassin-filière agro-industrielle, zone d'influence d'une association professionnelle, zone de développement touristique, ...)?
- De quels outils d'analyse économique et sociale le projet doit-il se doter pour orienter l'identification des filières structurantes prioritaires et ses conseils aux entreprises? En particulier, comment évaluer le potentiel de réduction de la pauvreté rurale propre à chaque filière ?
- Comment mieux assurer complémentarité et synergie entre le PROMER et les projets de développement agricoles (outillage agricoles, transformation agro-alimentaire) ? Entre le PROMER et le PNIR (secteur BTP et hydraulique villageoise)?
- Le PROMER-II doit-il intégrer une composante «Appui au développement des services financiers ruraux»? Une cellule d'assistance technique spécialisée en SFD servant également les autres projets du programme FIDA au Sénégal?
- Le PROMER-II doit-il intégrer une capacité d'étude marché et d'appui à la commercialisation ? Une capacité de recherche-développement sur les produits?
- Le montage institutionnel du projet doit-il être modifié pour mieux assurer la pérennisation des services d'appuis (orientation vers une contractualisation d'opérateurs externes pour les services de conseil aux entreprises, privatisation/autonomisation progressive des services actuellement gérés en interne, transfert à des organisations professionnelles pérennes)? Les services du projet aux entreprises doivent-ils devenir payants? Quelle doit être la stratégie de « désengagement » progressif « exit strategy ») du PROMER-II ?

5. Dans ce travail d'évaluation et d'analyse d'impact tout comme dans le bilan des « leçons à tirer » et les propositions pour la seconde phase, les points de vue des différentes catégories d'acteurs locaux concernés auront leurs propres espaces d'expression et seront restitués en tant que tels.

6. Les deux ou trois expériences les plus intéressantes rencontrées par la mission au cours de ses investigations sur le terrain, en termes d'innovation (technique, organisationnelle ou méthodologique) et/ou d'impact, seront spécifiquement documentées sous formes de fiches en appendice du rapport d'évaluation.

LE PROCESSUS D'ÉVALUATION ET LE CALENDRIER INDICATIF PROPOSÉ

7. La mission au Sénégal du 26 janvier au 18 février. Elle débutera par une session d'auto-évaluation avec l'équipe de l'UGP (27 janvier) en suivant la méthode du cadre logique qui permettra de dégager les hypothèses de travail et les questions principales à explorer dans les villages et avec les partenaires. Un guide d'entretien dans les villages, auprès des MER et sur les marchés sera élaboré à partir des questions clefs. Une cartographie précise des réalisations du programme sera utilisée pour

planifier le travail de terrain (les quatre régions d'intervention devront être visitées) qui se poursuivra pendant environ 15 jours en suivant un parcours permettant à la mission d'appréhender les différents contextes d'intervention du Projet. Le chef de mission sera responsable de la répartition des tâches entre les membres de l'équipe. L'équipe d'évaluation travaillera ensemble pendant les premiers jours mais pourra éventuellement se scinder en deux équipes ultérieurement. Chaque consultant évaluateur du FIDA sera accompagné d'un homologue de l'UGP ou du ministère de tutelle. Une synthèse provisoire sera élaborée les 13 et 14 février et restituée et validée le 16 février au cours d'une journée de travail avec les cadres de l'UGP à Tambacounda. De cette séance de travail sortira un aide-mémoire de la mission à présenter au Ministère de tutelle le 18 février avant le départ de la mission.

RÉDACTION DU RAPPORT ET ACCORD CONCLUSIF

8. Avant de se séparer pour la phase de rédaction du rapport, les consultants s'accorderont sur un plan de travail et un partage des tâches précis. Du 19 février au 10 mars l'équipe d'évaluation rédigera un premier draft du rapport principal accompagné d'appendices statistiques et cartographiques et de la matrice d'impact. Ce draft devra être envoyé au FIDA le 10 mars au plus tard et comprendre les principales conclusions et recommandations provisoires de l'évaluation.

9. Le bureau de l'évaluation analysera ce premier draft et communiquera ses commentaires au chef de mission au plus tard le 25 mars.

10. Le rapport sera finalisé et complété par le chef de mission (résumé d'environ 6 pages et draft d'accord conclusif de 3 à 4 pages) entre le 25 mars et le 10 avril et envoyé pour commentaires au partenariat d'évaluation. L'accord conclusif devra être validé par les parties prenantes au plus tard le 30 avril 2004.

LE PARTENARIAT D'ÉVALUATION CONJOINTE

11. Le partenariat d'évaluation conjointe est un groupe restreint chargé d'une part de discuter et d'approuver les objectifs et la démarche de l'évaluation, ainsi que de se prononcer sur les conclusions et recommandations principales issues de l'exercice et proposées par le Bureau de l'évaluation du FIDA (« Accord conclusif »). Il comprend notamment les décideurs en mesure de s'engager par rapport aux recommandations de l'Accord conclusif qui sanctionne l'achèvement du processus d'évaluation.

12. Les personnes invitées à faire partie de ce groupe restreint sont :

- Un représentant du Ministère de l'agriculture
- Un représentant du Ministère de l'économie et des finances
- Le Directeur du PROMER
- Le Chargé de portefeuille du FIDA pour le Sénégal
- Le Chargé de Portefeuille concerné à la BOAD
- Le chargé d'évaluation du FIDA responsable

Une ou plusieurs personnes ressources pourront éventuellement être associées à ce groupe restreint.

L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION EXTERNE

13. L'équipe de consultants indépendants de OE/FIDA comprend:

- Mme Corinne Riquet, chef de mission, économiste
- M. Bertrand Guibert, agronome
- M. Nguala Luzietoso, économiste

14. Le chef de mission est responsable de la production de l'aide-mémoire de la mission, d'un rapport principal d'environ 40 pages, suivant le plan standard des évaluations de projets du FIDA (cf. appendice), accompagné d'un résumé d'environ 6 pages, de la matrice d'impact complétée, des annexes statistiques et cartographique et d'un draft d'accord conclusif.

COMMUNICATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

15. L'évaluation intermédiaire du PROMER fera l'objet des publications suivantes, après l'obtention de l'Accord conclusif:

- Un rapport principal qui sera communiqué à l'ensemble des partenaires directement concernés au Sénégal, au FIDA et à la BOAD, au plus tard fin mai 2004;
- Un résumé exécutif et le texte de l'Accord conclusif qui seront diffusés plus largement, y compris au Comité d'évaluation du Conseil d'administration du FIDA, et accessibles sur le site web du FIDA au plus tard en juin 2004;
- Un « profil d'évaluation » (2 pages) pour diffusion grand public.

Appendice 2
Programme détaillé de la mission et liste des MER rencontrées par la mission

Calendrier de mission
du samedi 24 janvier au mercredi 18 février 2004

DATE	PERSONNE RENCONTRÉE	ORGANISME ET FONCTION
Samedi 24 janvier	Philippe Trape	ex. Conseiller du FIDA Vol Domicile - Paris – Dakar (21h30) pour les consultants Luziétoso Nguala et Guibert Bertrand
Dimanche 25 janvier		Vol Domicile - Abidjan – Dakar (12h30) pour Mme Riquet Corinne Réunion interne de l'équipe de la mission
Lundi 26 janvier	Elhadj Diao Djibril Diop M. Loum et Ndior Charles Senghor	Directeur de projet PROMER Adjoint au coordonnateur de la Cellule AT – CPEC du Ministère des Finances Directeur Général et Directeur Adjoint de l'ACEP Associé au Cabinet PMC
Mardi 27 janvier	M. Bakhayokho, Dieng, Seck et Kane Pierre Forestier Moustapha Ba Camara Lo Cécile Broutin Balde Seyfoulaye Ian G. Hopwood Issa Barro Vincent Akue	M. le Directeur de Cabinet du Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique et 4 conseillers Agence Française de Développement DCEF/Ministère des finances. Directeur du PNIR AT Enda/graf/Gret Directeur des engagements du CMS Représentant de l'UNICEF –Coordinateur groupe de travail agence des Nations Unies Consultant Consultant (conversation téléphonique)
Mercredi 28 janvier		Voyage Dakar – Tambacounda
Jeudi 29 janvier		Séance d'auto-évaluation avec l'équipe du Promer
Vendredi 30 janvier	Diallo Mamadou Gouverneur Dr Ndoye Gora Djite Badji Benjamin Ngouda Soumare M. Ndiaye M. Doumbia Assane Pouye Hawa Diarra	DRDR de Tambacounda Région de Tambacounda Inspecteur de l'Elevage, Tambacounda Chef du Centre de l'expansion rurale Chargé de l'alphabétisation à l'Inspection d'Académie Président du GIE, EDOA Service du développement rural SODEFITEX, Tambacounda. Directeur Régional CMS de Tambakounda Gestionnaire de crédit, CMS Tamba AEP/CE Missirah + visites de terrain (MER)
Samedi 31 janvier		Conception du guide d'entretien Analyse de la base de données des MER en vue de la présélection des MER pour les visites

		Exploitation de la bibliographie
Dimanche 01 février		Exploitation de la bibliographie (Fête de la Tabaski) Réunion interne
Lundi 02 février		Exploitation de la bibliographie (Fête de la Tabaski- jour férié) Réunion interne
Mardi 03 février	Equipe mission + Direction Promer	Réunion de cadrage de terrain + visites de terrain (MER)
Mercredi 04 février	Equipe Promer/Kolda Mamoudou Iradan Sané Ibrahima Malamine Camara	Réunion de présentation de la CR de Kolda Chef CERP Boulkiling Président UMEC de Sédhiou + équipe Direction UMEC Président caisse UMEC de Sédhiou + Gérante et Caissière + visites de terrain (MER)
Jeudi 05 février	Addoulaye Diallo Chefs de Service Saidou Kane Marie Claude Sirois Mamadou Lamine Baldé N'diaye Pape Ndiamé M. Diouf	Gouverneur de Kolda DRDR et DDR de Kolda SodefiteX/Baamtare Conseillère technique au PAEFK Directeur de HBM Agent suivi-conseil ASACASE Directeur Régional ACEP de Kolda Voyage Kolda – Tamba + visites de terrain (MER)
Vendredi 06 février	Mboh Raky Thiam Gallo Diallo Tombon Camara Keba Traoré Dembolo M. Ndour M. Diop M. Sané et Sankaré Mme Diané Equipe Promer/Tamba	Cabinet DEFA, Tambacounda Services des domaines, Tambacounda Boutique des MER Tambacounda Maison des rôniers, Tamba Rônier, Missirah, Tamba Gérant de la MAT Directeur Régional ACEP de Tambacounda Secrétaire général et Responsable services techniques de la Chambre des Métiers de Tamba Directrice du CRETF de Tamba Réunion de présentation de la CR de Tambacounda + visites de terrain (MER)
Samedi 07 février	Bureaux + 6 membres Président + 1 GIE Bureau + animateurs M. Savané	GIE des forgerons de Koumprentom Union des forgerons appuyés par Promer Radio Ninia à Koumprentom SODEFITEX de Tamba Voyage Tamba- Kaolack + visites de terrain (MER)
Dimanche 08 février		Visites de terrain (MER)

Lundi 09 février	David Diatta Tidiane Ba Equipe Promer/Fatick Elhadji Dao Pape Oumar Mane M. Diallo Allassane Dieng Mme Soumaré M. Camara M. Diop M. Traoré M. Seck et Diouga	DRDR de Fatick Division statistique DRDR Réunion de présentation de la CR de Fatick Adjoint à l'Inspecteur d'Académie de Fatick Division de l'alphabétisation Directeur régional de RTS Fatick Formateur maintenance radio/tv pour Promer Technicienne Spécialisée ANCAR Fatick Responsable du suivi POGV 2 Fatick Chargé des marchés à l'ALDS Fatick Gérant caisse CMS de Fiméla Vice président et Gérant Caisse « Yungar » de Fiméla + visites de terrain (MER)
Mardi 10 février	Boubacar Haidara Aliou Ndiaye Ba Ismael Gone Ndior Mamina Ndiaye et Wally Ndiaye GIE Boutique des MER	Réunion avec l'équipe Promer Kaolack DRDR Kaolack Technicien Spécialisé à l'ANCAR Kaolack Chef de l'Agence CNCAS de Kaolack Gérante mutuelle TERANGA de Kaolack Resp. suivi-évaluation et Resp. composante « AGR » du POGV II à Kaolack Kaolack et Fatick + visites de terrain (MER)
Mercredi 11 février	Salimata Diakhate et Seymabou	Réunion interne de l'équipe de mission Chambre de commerce et Mutuelle de la Chambre de commerce de Kaolack + visites de terrain (MER)
Jeudi 12 février		Travail interne de l'équipe sur la synthèse
Vendredi 13 février		Réunion de synthèse avec l'équipe du Promer et quelques partenaires à Kaolack
Samedi 14 février		Voyage Kaolack – Dakar
Dimanche 15 février		Rédaction de l'aide-mémoire Réunion avec Directeur Promer
Lundi 16 février	Bachir DIOP	Finalisation de l'aide-mémoire Lecture documents Premier Directeur Promer et Directeur Général de la SODEFITEX
Mardi 17 février	Amath Thiam M. Mendy et Mbaye Ibrahima Ndiaye M. Soumaré	Remise aide-mémoire à 9 h Réunion avec le Directeur Promer et Responsable cellule régionale de Kaolack Adjoint à la Direction de l'artisanat Directeur services PME et Directeur services Micro-finance au Ministère de PME et de Micro- finance Chef Département Crédit et Réseau de la Direction Générale de la CNCAS Fonds de Promotion Economique (FPE)
Mercredi 18 février		Présentation de l'aide-mémoire de la mission à la DCEF (participation membres comité de pilotage) Voyage Dakar – Abidjan pour Mme Riquet Voyage (23 h00) Dakar– Paris - domicile pour M. Luzietoso et Guibert

**Liste des MER
Visitées**

Nom de la MER	Activité de la MER	Village/Région
<u>Vendredi 30 janvier</u>		
Salimata Camara	Restaurant	Missirah/Tambacounda
GIE Bii Numolu	Forge	Missirah/Tambacounda
GIE Bamtaare Afia	Laiterie	Missirah/Tambacounda
<u>Mardi 03 février</u>		
Boubacar Keita	Boulangier	Mbourkou/Tambacounda
Kany Sidibé	Production lait caillé	Nétéboulou/Tambacounda
Kanté Yaya – GIE Kanbeng	Forge	Souriel/Tambacounda
Waly Camara	Forgeron	Lislam/Kolda
Kamoussou Camara	Forgeron	Touguia/Kolda
Youssouf Sandé	Boulangier	Tonguia/Kolda
BA Amadou T	Auxiliaire vétérinaire,	Teyel/ Kolda
Balde Molo	Maçon	Kounkané/Kolda
Diao Tidiane	Caféteriat/restaurant	Tangana/Kounkané/Kolda
Kane Awa Ly	Commerce produits forestiers	Kabendu/Kolda
Keita Seradiou	Boulangerie	Kolda
Diallo Hassatou	Savonnerie et pâte d'arachide	Teyel/ Kolda
<u>Mercredi 04 février</u>		
Dianko Kanté	Dianko Kanté	Missira/Pata/Kolda
GPF Méra Guémon	Moulin céréales + pâte arachide	Mako/Kolda
Lamine Thiam	Forgeron	Same Ngayenne/Kolda
GIE Kegnoto	Apiculteurs	Kegnoto/ Kolda
GIE Kambing Kafo	Savonnerie	Kouadi/Kolda
Sadou Barry	Moulin à céréales	Missira/Kolda
Mariama Boumbouye	Transformation fruits	Madina Wandifa/Kolda
Malang Malan	Forge	Diende/Kolda
Djibi Diop	Pêche	Diannah Malary/Kolda
André Mendy	Boutique/embouche	Sare Toumany/Kolda
<u>Jeudi 05 février</u>		
GPF Fafacourou	Savonnerie	Fafacourou/ Kolda
GPF Merra Guemo	Poterie	Medina Diambe/ Kolda
GPF Dinga	Savonnerie	Dinga/Kolda
Mamadou Camara	Producteur et transformateur de noix de cajou	Sarebodio/Kolda
GPF Manwe	Production de nététo	Kabendou/Tambacounda
<u>Vendredi 06 février</u>		
GPK Nafa	Beurre de karité	Mako/Tambacounda
GPK Munafango	Beurre de karité	Tenkoto/Tambacounda
GPK Fandema	Beurre de karité	Samekouta/Tambacounda

<u>Samedi 07 février</u> Lamine Ndiaye Babo Ndao Goumba Gueye Thiam Senabou Dioum Babou Ndao Gagnesiry Sy Maimouna Thiam Ngouda Aissatou Diané	Boulangier Réparateur Radio Menuiserie métallique Poterie Menuiserie métallique Transformation de fruits Transformation de fruits Menuiserie métallique T° céréales et pâte arachide	Ndiawène/Tambacounda Ndiawène/Tambacounda Kaolack Sam Ngueyene/Kaolack Sam Ngueyene /Kaolack Malem Hodar/ Kaolack Malem Hodar/ Kaolack Malen Hodar/Kaolack Ndionick/Kaolack
<u>Dimanche 08 février</u> Mamadou Kalifa Lo GIE Deggo GIE des apiculteurs Mansour Senghor GIE Mbogga Yiif Modou Sall Senebe Gueye GPF Juboo GPF Kothiam Pape Moussa Diop Wassa Senghor Bakary Sarr GIE Kon bu Leer GIE Guédiawaye	Forgeron et formateur Pêcheurs apiculture Apiculteur Productrices de sel Photographe Coiffure Extraction d'huile Savonnerie Transport de proximité Transformation noix Cajou Couture T° produits halieutiques et boulangerie T° produits halieutiques	Sokone/Fatick Ndjambang/Fatick Ndjambang/Fatick Ndjambang/Fatick Sangako/Fatick Walo/Fatick Ouadiour/Fatick Fatick Kothiam/Fatick Thienaba/Fatick Dassilamé socé/Fatick Toubacouta/Fatick Médina Sangako/Fatick Médina Sangako/Fatick
<u>Lundi 09 février</u> GIE Mbogga Com Fatou Diallo Latir Ngom Cheich Barhoum FATOU SARR GIE Tig o Tig o Geekel GIE Sounkaré Djilène Bakhom	Transformation fruits Couture Transport de proximité Photographe Extraction d'huile F° jus de fruit Extraction de sel Extraction de sel et Auxiliaire vétérinaire	Maroutt/Fatick Diaoulé/Fatick Thiaré Ndiagui/Fatick Diakhao/Fatick Ouyal Sandé Serere/Fatick Lou Séssène/Fatick Lou Séssène/Fatick Djilass/Fatick
<u>Mardi 10 février</u> Mamadou Sarr Mamadou S. Diallo Mane Mareme Faye Mama Tenning Diatta Mamadou	Producteur de sel Boucher grilleur Coiffeuse Couture Menuiserie Mécanique	Ngothie/Kaolack Sibassor/Kaolack Sibassor/Kaolack Gandiy/Kaolack Kaolack
<u>Mercredi 11 février</u> GIE EPAN Rokhy Touré Mamadou Gaye Mamadou Ba Fatou Ndiaye Kebe Malick Cisse Insa Boundaw GPF Mouridoulahi Ndao Ousmane	Ttransformation .noix de cajou Productrice de savon Vulcanisateur à Ndoffane Auxiliaire vétérinaire Coiffeuse à Latmingue Coordonnerie Boulangerie Boulangerie Mécanique Moteur	Ndoffane/Kaolack Ndoffane/Kaolack Ndoffane/kaolack Latmingue/kaolack Latmingue/Kaolack Samba Dieye/Kaolack Mécanique Moteur, Kabacoto, e, Keur Samba Dieye/Kaolack Kabacoto/Kaolack

APPENDICE 3 : MATRICE D'IMPACT

PRINCIPAUX DOMAINES D'IMPACT	Questions clef pour l'évaluation d'impact dans les communautés rurales affectées par le projet (changements auxquels le projet a contribué)	Identification et mesure des changements (Les 2ème et 3ème colonnes ne sont à remplir que sur les lignes où des changements significatifs sont constatés)			Portée sociale des changements (b)				Appréciation de la dynamique actuelle du changement	Perspective de durabilité (h)
		Changement (+) (0) (-)	Qu'est-ce qui a changé? (Indicateurs précis)	Mesure du changement 4/3/2/1 (a)	Combien de ménages (ou individus) (c)	Quelles catégories (+/- pauvres / vulnérables)	Impact sur les femmes 4/3/2/1	Contri. du projet (d) 4/3/2/1		
I. Ressources matérielles et financières des ménages	1.1 Le capital productif des exploitations familiales a-t-il changé (terres, eau, bétail, équipement et matériel agricole, etc.)?	(+)	Nouveaux équipements pour les MER, accroissement du cheptel (petit bétail et bovins - constitue souvent une épargne), équipements agricoles, accroissement des surfaces cultivées	2	859 ménages	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	3	3
	1.2 D'autres éléments du patrimoine matériel des ménages ont-ils changé (habitat, moyens de transport privés, radios, etc.)?	(+)	Amélioration de l'habitat, petit équipement (radio...), moyens de transport (charrettes)	2	859 ménages	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	3	2	2	3
	1.3 Les infrastructures de communication et l'accès au marché ont-ils changé (routes, moyens de transport communs, information et communication)?	0								
	1.4 Le patrimoine financier des ménages a-t-il changé (épargne, etc.)?	(+)	Accroissement des revenus et constitution d'une épargne	2	770 micro-entrepreneurs (e)	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	2	3
	1.5 L'accès des ruraux aux services financiers a-t-il changé? (crédit, épargne, etc.)	(+)	Comptes épargnes approvisionnés	3	770 micro-entrepreneurs	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	2	3
(+)		Accès au crédit	3	770 micro-entrepreneurs	2		2	3	3	
II. Ressources humaines	2.1 Le statut nutritionnel des enfants a-t-il changé?	(+)	Augmentation ration journalière	2	1349 ménages	Pauvres	2	1	2	3
	2.2 L'accès des ménages à l'eau potable a-t-il changé?	0								
	2.3 L'accès des ménages aux soins de santé primaire et à la prévention a-t-il changé ?	(+)	Possibilité de régler les ordonnances médicales	2	859 ménages	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	1	2	3
	2.4 La prévalence du HIV a-t-elle changé ?	0								
	2.5 Les taux de mortalité infantile et maternelle ont-ils changé ?	0								
	2.6 L'accès à l'éducation primaire a-t-il changé ?	(+)	Taux de scolarisation des enfants à l'école primaire	1	859 ménages	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	1	2	3
	2.7 Le taux de scolarisation des filles a-t-il changé ?	0								
	2.8 La charge de travail des femmes et/ou des enfants a-t-elle changé?	(+)	Réduction de la pénibilité du travail grâce à certains équipements (moulins, presse...)	2	Env. 2 000 personnes	Toutes catégories	3	3	3	3
	2.9 Le taux d'alphabétisation des adultes et/ou l'accès à l'information et à la connaissance a-t-il changé?	(+)	Alphabétisation fonctionnelle	2	2 226 personnes	Toutes catégories	3	3	3	2
(+)		Maîtrise outils gestion simplifiés et développement esprit d'entreprise	2	7 96 personnes	3		3	3	2	
(+)		Renforcement compétences techniques	2	1 417 personnes	2		3	3	3	

III. Capital social et capacités collectives	3.1 Les organisations et institutions des ruraux ont-elles changé?	(+)	Création/renforcement de groupements et d'organisations professionnelles sectorielles	2	Env. 335 organisat°	Toutes catégories	3	2	2	1
	3.2 La cohésion sociale, la capacité d'entraide et de solidarité des communautés	(+)	Participation et actions sociales communautaires (écoles, centres de santé...)	1	ND	Toutes catégories	2	1	2	2
	3.3 L'équité dans les rapports entre hommes et femmes et en particulier la condition des femmes dans les ménages et les communautés a-t-elle changé?	(+)	Renforcement autonomie financière des femmes micro-entrepreneurs	3	1 232 femmes	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	2	3
	3.4 Les ruraux perçoivent-ils un changement de leur capacité de négociation et d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics et des partenaires au développement ?	(+)	Prise de responsabilité	1	ND	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	1	1	1	1
	3.5 Les producteurs ruraux perçoivent-ils un renforcement de leur influence sur les marchés? Ont-ils un meilleur contrôle de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation de leurs produits?	(+)	Maîtrise accrue de la commercialisation des produits des MER	2	Env. 796 micro-entrepreneurs (f)	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	2	3
IV. Sécurité alimentaire et économique	4.1 Le niveau de sécurité alimentaire des ménages a-t-il changé?	(+)	Amélioration de l'autosuffisance	2	1349 ménages	Pauvres	3	2	2	3
	4.2 Les pratiques et techniques agricoles ont-elles changé?	(+)	Amélioration procédés de transformation de certains produits ou de technique d'extraction	2	Env. 2 361 personnes	Toutes catégories	3	3	3	4
	4.3 L'accès aux produits alimentaires de base et la fréquence des disettes ont-ils changé?	(+)	Amélioration de l'autosuffisance	2	1349 ménages	Pauvres	3	2	2	3
	4.4 La production agricole des ménages a-t-elle changé (superficie, rendement, risque, diversité des produits, etc.)	(+)	Accroissement des rendements et des superficies cultivées; diversification des productions	2	859 ménages	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	2	3	3

V. Environnement	5.1 L'état des ressources naturelles locales (terres, eaux, forêts, pâturages, stocks de poisson...) a-t-il changé ?	0								
	5.2 Le niveau d'exposition aux risques environnementaux a-t-il changé (inondations, maladies, ravageurs, incendies, etc.) ?	0								
VI. Institutions, politique et cadre réglementaire	6.1 Les institutions financières rurales ont-elles changé?	(+)	Accroissement du nombre de caisses locales et des volumes d'activités	3	1 422 (g) personnes	Pauvres (plutôt les moins pauvres de la communauté)	2	1	3	3
	6.2 Les institutions et services publics locaux ont-ils changé?	0								
	6.3 Les politiques sectorielles/nationales affectant les populations rurales ont-elles changé?	0								
	6.4 Les cadres législatifs et réglementaires affectant les ruraux ont-ils changé?	0								

) les changements au niveau des ressources matérielles et financières des ménages ont été relevés lors des entretiens de la mission avec des bénéficiaires des actions du projet et dans le cadre des évaluations annuelles externes mais leur quantification précise n'est pas possible; de plus l'importance du changement est très variable selon les cas.

) les ménages et/ou individus dénombrés ici sont ceux qui ont été touchés directement par les actions du projet. Si l'on considère les changements à l'échelle de l'ensemble des communautés des villages d'intervention du projet, ce qui a été considéré ici, la portée et les impacts de ces changements sont modestes (voir très modestes).

) le nombre de ménages ou d'individus dénombré correspond, selon les aspects concernés, à une estimation (sur la base des différentes informations disponibles et approches des bénéficiaires par la mission) des ménages ou individus directement touchés par le projet et pour lesquels un changement peut être enregistré.

) la compréhension de la mission de l'appréciation à apporter sur la contribution (directe) du projet aux changements est relative à sa contribution aux changements enregistrés à l'échelle de toute la communauté et non strictement au niveau des bénéficiaires du projet; de ce dernier point de vue la contribution du projet serait forcément substantielle. (e) y compris les micro-entreprises collectives (groupements).

) on se base ici sur le nombre de bénéficiaires des formations en gestion-esprit d'entreprise. (g) on se base ici sur le nombre total de personnes ayant ouvert un compte dans un SFD partenaire du programme.

) L'appréciation de la dynamique et des perspectives de durabilité est portée sur les MER et ménages et/ou individus directement touchés par le projet.

MATRICE D'EFFICACITÉ

PRINCIPAUX DOMAINES D'IMPACT	Questions clef pour l'évaluation d'impact dans les communautés rurales affectées par le projet (changements auxquels le projet a contribué)	Objectifs/Effets attendus du projet selon le rapport de préévaluation et par rapport aux questions clés				Appréciation de l'efficacité 4/3/2/1 (comparaison entre changement effectif et changements attendus)			
		Pour quelles catégories?	Changer quoi?	Dans quelle mesure?	Pour combien?	Ciblage de l'impact	Objet de l'impact	Mesure de l'impact	Portée de l'impact
I. Ressources matérielles et financières des ménages	1.1 Le capital productif des exploitations familiales a-t-il changé (terres, eau, bétail, équipement et matériel agricole, etc)?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Amélioration et/ou acquisition de matériels agricoles appropriés et d'équipements de transformation de produits	30% des 4 000 personnes identifiées comme faisant partie du groupe cible	1 200 ruraux dont 50% de femmes	3	3	2	2
	1.2 D'autres éléments du patrimoine matériel des ménages ont-ils changé (habitat, moyens de transport privés, radios, etc.)?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Acquisition de moyens de transport (vélo, moto, radio), amélioration de l'habitat	30% des 4 000 personnes identifiées comme faisant partie du groupe cible	1 200 ruraux dont 50% de femmes	2	2	2	2
	1.3 Les infrastructures de communication et l'accès au marché ont-ils changé (routes, moyens de transport communs, information et communication)?								
	1.4 Le patrimoine financier des ménages a-t-il changé (épargne, etc.)?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Augmentation du revenu, capacité d'épargne	720 millions en année 10	1200 MER	4	3	2	2
	1.5 L'accès des ruraux aux services financiers a-t-il changé? (crédit, épargne, etc.)	Exploitants agricoles et ruraux, en particulier les femmes et les jeunes démunis	Favoriser l'accès aux services financiers (notamment crédit à moyen terme) par la création de 10 nouvelles caisses de crédit du CMS et formation de leurs agents	Pour un montant total de crédit de 800 millions de FCFA et une épargne de 20% du montant des crédits accordés	1 031 MER (dont 618 femmes, soit 60%) et 6000 nouveaux sociétaires	3	2	2	2
						3	2	2	2

II. Ressources humaines	2.1 Le statut nutritionnel des enfants a-t-il changé?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Etat des carences alimentaires et état de santé des enfants	Effets indirects de l'accroissement des revenus	Ménages concernés par les 1 200 MER et leurs 3350 employés	1	1	2	2
	2.2 L'accès des ménages à l'eau potable a-t-il changé?								
	2.3 L'accès des ménages aux soins de santé primaire et à la prévention a-t-il changé ?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Etat de santé des membres des ménages concernés par les MER	Effets indirects de l'accroissement des revenus	Ménages concernés par les 1 200 MER et leurs 3350 employés	1	1	2	2
	2.4 La prévalence du HIV a-t-elle changé ?								
	2.5 Les taux de mortalité infantile et maternelle ont-ils changé ?								
	2.6 L'accès à l'éducation primaire a-t-il changé ?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Niveau éducatif des jeunes ruraux	Effets indirects de l'accroissement des revenus	1200 MER et leurs 3350 employés	1	1	2	2
	2.7 Le taux de scolarisation des filles a-t-il changé ?								
	2.8 La charge de travail des femmes et/ou des enfants a-t-elle changé?	Toutes les femmes des villages touchés	Penibilité moindre			3	3	3	3
	2.9 Le taux d'alphabétisation des adultes et/ou l'accès à l'information et à la connaissance a-t-il changé?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER ou membres des MER collectives	Non prévu			1	1	3	3
Maîtrise auto-évaluation des projets				7 018 h/j	2	2	3	2	
Maîtrise technique des activités, amélioration des performances				1 550 h/j	3	3	3	3	

III. Capital social et capacités collectives	3.1 Les organisations et institutions des ruraux ont-elles changé?					1	1	2	2
	3.2 La cohésion sociale, la capacité d'entraide et de solidarité des communautés					1	1	1	1
	3.3 L'équité dans les rapports entre hommes et femmes et en particulier la condition des femmes dans les ménages et les communautés a-t-elle changé?	Femmes rurales démunies	Autonomie économique		618 MER féminines	3	3	3	3
	3.4 Les ruraux perçoivent-ils un changement de leur capacité de négociation et d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics et des partenaires au développement ?	Achats groupés et vente en commun			30 forgerons	2	2	1	2
	3.5 Les producteurs ruraux perçoivent-ils un renforcement de leur influence sur les marchés? Ont-ils un meilleur contrôle de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation de leurs produits?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Améliorer les possibilités de mise en marché des produits des MER et favoriser le transfert du maximum de valeur ajoutée (centrale achat, coopératives de vente...)	30% des 4 000 personnes identifiées comme faisant partie du groupe cible	1 200 MER	2	2	1	2
IV. Sécurité alimentaire et économique	4.1 Le niveau de sécurité alimentaire des ménages a-t-il changé?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Etat des carences alimentaires et état de santé des enfants	30% des 4 000 personnes identifiées comme faisant partie du groupe cible	1200 MER et leurs 3350 employés	3	3	2	3
	4.2 Les pratiques et techniques agricoles ont-elles changé?					3	3	2	3
	4.3 L'accès aux produits alimentaires de base et la fréquence des disettes ont-ils changé?	Exploitants agricoles et ruraux démunis, en particulier les femmes et les jeunes ayant créé une MER	Etat des carences alimentaires et état de santé des enfants	30% des 4 000 personnes identifiées comme faisant partie du groupe cible	1200 MER et leurs 3 350 employés	3	2	2	2
	4.4 La production agricole des ménages a-t-elle changé (superficie, rendement, risque, diversité des produits, etc.)					3	3	3	3

V. Environnement	5.1 L'état des ressources naturelles locales (terres, eaux, forêts, pâturages, stocks de poisson...) a-t-il changé ?								
	5.2 Le niveau d'exposition aux risques environnementaux a-t-il changé (inondations, maladies, ravageurs, incendies, etc.) ?								
VI. Institutions, politique et cadre réglementaire	6.1 Les institutions financières rurales ont-elles changé?	Le CMS	Accroître l'offre et la qualité des services financiers	Création de 10 nouvelles caisses de crédit du CMS et formation de leurs agents	6 000 nouveaux sociétaires	3	2	1	1
	6.2 Les institutions et services publics locaux ont-ils changé?	Les chambres des métiers	Capacité à appuyer la création de MER en perspective de la pérennisation du dispositif	ND	ND	1	1	1	1
	6.3 Les politiques sectorielles/nationales affectant les populations rurales ont-elles changé?								
	6.4 Les cadres législatifs et réglementaires affectant les ruraux ont-ils changé?								

Appendice 4

Bibliographie consultée par la mission

Bibliographie générale

DUPRIEZ H., Paysans d'Afrique noire, Edition Terres et vie, ENDA-L'harmattan, 1980, 256p

MONIMART M., Femmes du Sahel, La désertification au quotidien, Economie et Développement, Karthala et OCDE/Club du Sahel, 1989, 251p.

Bibliographie interne au PROMER et FIDA

Accord de prêt du Projet de promotion des micro-entreprises rurales Et Rapport et recommandation du Président au conseil d'administration du FIDA

BANQUE OUEST-AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
Aid- mémoire, Rapport de supervision N°2 du PROMER (12-27 août 1999)
BOAD, 1999, 19 p.

BANQUE OUEST-AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
Projet de promotion des micro-entreprises rurales
Rapport de revue à mi-parcours, volume I, Rapport de synthèse, 2001, 31 p.

BANQUE OUEST-AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
Rapport de supervision N°4 du PROMER (10-21 décembre 2001)
BOAD, 2002, 14 p. + annexes

BAMTAARE
Rapport technique relatif au programme d'alphabétisation exécuté par la sodefitec pour le compte du Promer dans les régions de Kaolack et de Fatck au titre de la campagne 02/03 Promer, 2003, 6 p.

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
Projet de promotion des micro-entreprises rurales
Rapport de pré-évaluation, Rapport principal+annexes, Rome, 1995, 55 p.+ annexes

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
Projet de promotion des micro-entreprises rurales
Rapport de pré-évaluation, Documents de travail - Rome, 1995, 55 p.+ annexes

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
La politique du FIDA relative aux entreprises rurales
Rome, 2003, 18 p.

FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
République du Sénégal, Exposé des options Stratégiques d'Intervention pour le Pays
Version provisoire, Déc. 2003, 20 p.

BOAD/FONDS INTERNATIONAL DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE
Aid- mémoire revue à mi-parcours du PROMER - FIDA/BOAD, 2000, 10 p.

Cellule AT/CPEC

Rapport de mission au PROMER Tambabacounda - Juillet 2002, 15 p.

CAMAD CONSULTING GROUP

Rapport de mission de formation sur l'esprit d'entreprise dans les ZAEP région de Fatick
PROMER, 2003, 28p.

Chambre de commerce et d'industrie et d'agriculture de Kaolack
Support de cours, Formation en législation commerciale - 2003, 34p.

CRETF,

Formation en art culinaire et hygiène - Promer, 2003, n.p.

DIOP Daouda

Séminaire de formation Genre et micro entreprise en milieu rural,
PROMER, Rapport final, 1999, n.p.

FAYE Jacques, BA DIOP Safiétou, NDOUR Hamet,

Mission d'évaluation externe - Rapport final, REMIX, juillet 2000, 42 p.

GECOM

Capitalisation de l'intervention du PROMER sur la filière Karité
PROMER/GECOM, 2002, 36 p.

PROMER, *Projet de promotion des micro-entreprises rurales, Etude Socio-Economique,*
version remaniée, avril 1996, 134 p.

PROMER, Session de co-apprentissage, Analyse de filières (20-24 octobre 97)
Rapport, PROMER/ENDA-Sahel, 1997, 56p.

PROMER,

Compte rendu du séminaire de lancement du PROMER (16-18 décembre 1997)
Rapport principal + annexes, janvier 1998, 27 p. + annexes

PROMER,

Rapport annuel - Rapport principal + annexes, 1998, 105 p.

PROMER

Séminaire de formation, Genre et micro entreprise en milieu rural (30 août au 4 sep. 99)
Rapport final, Sept. 99, 15 p. + annexes

PROMER (2000),

Rapport de mission de prospection de marchés et de recherches de référentiels à Dakar
Du 28 mai au 03 juin 2000, 2000, 14 p.

PROMER,

Les principales étapes du cheminement du PROMER de la fondation à la mi parcours
Document de capitalisation, septembre 2000, 29 p.

PROMER

Compte rendu de mission du responsable régional sur la transformation des noix de cajou au Sri Lanka - PROMER/Cellule régionale de kolda, novembre 2000, 23 p.

PROMER

Etude socio-économique de la région de Fatick, situation de référence
Rapport final, Promer, 2001, 98 p.

PROMER,

Diagnostic des micro-entreprises de référence (MER) et élaboration de programmes d'accompagnement - Performances Management Consulting, Rapport, 2002, 122 p.+ annexes

PROMER, *Rapport annuel 2002 du Projet PROMER* - 2003, non paginé.

PROMER, *Projet Programme Technique et budgétaire annuel 2003 et 2002*

PROMER, *Evaluation des effets socioéconomiques du projet sur les bénéficiaires*
Rapport d'évaluation/Dabo Atta Samba, n.d., 30 p. + annexes

PROMER, Note sur l'exécution des recommandations de la mission de revue a mi parcours
PROMER, n. d., 5 p.

PROMER, *Rapport du premier semestre 2003* - Juillet 2003, 26 p.

PROMER, *Elaboration des situations de référence et actuelle des micro entreprises rurales appuyées par le PROMER* - PROMER, février 2003, 34p.

PROMER, *Capitalisation de l'intervention du PROMER sur la filière karité*
Rapport final, GECOM, février 2003, 34 p.

PROMER, *Rapport d'audit sur les états financiers*
KPMG, 2003, 9 + tableaux

PROMER,

Rapport sur l'utilisation et le fonctionnement du compte spécial et de la situation d'exécution des accords de prêts
KPMG, 2003, 16 p.

PROMER, Boutiques des MER
PROMER, 9p.n.d.

SENAGROSOL CONSULT,

Evaluation externe, Rapport final, SENAGROSOL Consult/PROMER, décembre 2002, 52 p. + annexes

SETYM International Inc.

Séminaire /atelier sur les indicateurs de performance de projet
PROMER, Setym/Montréal, Canada, 2003

SODEFITEX

Rapport technique de fin de cycle portant sur le programme d'alphabétisation du Promer dans la région de kolda exécuté par la sodefitec au titre de la campagne 2001/2002
DDR/SAPA, Tamba, 2002, 5 p.+ annexes.

TRAPE Philippe

Aide-mémoire de la mission d'appui technique (25-28 mai 2003) - Fida, 5p.

Consultation à la Revue à mi-parcours du PROMER – Synthèse des propositions pour l'amélioration, le renforcement et la pérennisation des acquis du projet dans le domaine du développement de la MER / Patrick NUGAWELA (septembre – octobre 2000)

Bibliographie complémentaire

CIDR, *Convention d'objectifs « entreprises de services et organisations de producteurs »*
Centre International de Développement Agricole, Juin 2001, p. 104.

ESTHER. A., *Capitalisation sur les structures d'appui aux micro et petites entreprises, étude du Projet d'appui à la micro-entreprise à Madagascar* - REDEC, AFVP, 1998, 76 p.

FAURE, Y.-A., *Petits entrepreneurs de Côte d'Ivoire, des professionnels en mal de développement* - Karthala, Paris, 1994, 380 p.

FAURE, Y.-A., LABAZEE, P.,
Les dispositifs d'appui au secteur privé ouest-africain et le petit entrepreneuriat : Burkina Faso et Côte d'Ivoire.
ORSTOM/FASEG/ENSEA, Rapport d'étude au Secrétariat de la Coopération(Paris), 1997, 480p.

KELLER, R. K.,
Promotion de la petite entreprise - Swisscontact, SKAT, 100p.

GRET/IRAM,
Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et de leurs dispositifs d'appui, Tome II, Sénégal - Ministère de la Coopération/CFD, 1995, 95p.

PIERRET, D.,
Analyse des dispositifs d'appui aux entreprises artisanales, l'exemple du Projet Promotion des entreprises artisanales en Centrafrique (PEA/RCA – 1^e phase) - AFVP, 1996, 24 p.

