Evaluation du dispositif d'appui et de pérennisation des microentreprises accompagnées par le projet « Seeds for Solutions »

Rapport de mission

Guillaume Michel, Evriviadis Cabiotis et Moussa Tassembedo

23/01/2018

Contenu

Acronymes et abréviations 3

1. Introduction 4

1.1 Contexte spécifique de la mission 4

1.2 Objectifs de la mission et résultats attendus 5

1.3 Déroulement de la mission et aspects méthodologiques 6

2. Evaluation de la stratégie globale du projet « Seeds for Solutions » 8

2.1 Les besoins identifiés au démarrage des activités 8

2.2 Un projet de création des microentreprises très innovant 8

2.3 Pertinence de l'outil « Plan d'affaire » 9

2.4 Efficacité du dispositif d'accompagnement des microentreprises par VSF-B 11

2.5 Efficacité du dispositif de suivi et de rapportage des microentreprises par VSF-B 12

2.6 Réalisations quantitatives 13

3. Evaluation du niveau de progression des microentreprises 15

3.1 Niveau de Performance des microentreprises établi par VSF-B et SAGRASY 15

3.2 Nature des Activités économiques menées par les microentreprises et Performance générale établi par Kalyta Partners 16

3.3 Processus de création des microentreprises et portée 20

3.4 Efficacité des activités des microentreprises mesurée sous un angle économique 22

3.5 Efficacité de l'organisation des microentreprises mesurée sous l'angle de sa gouvernance 26

3.6 Efficacité du dispositif d'accompagnement des microentreprises dans leur relation avec les IMF 30

4. Principales leçons apprises 33

4.1 Pertinence et valeur ajoutée du projet « Seeds for Solution » 33

4.2 Efficacité du projet « Seeds for Solution » 33

4.3 Efficience du projet « Seeds for Solution » 34

4.4 Durabilité du projet « Seeds for Solution » 35

5. Recommandations 37

5.1 Recommandations pour la clôture du projet 37

5.2 Recommandations pour la préparation d'une nouvelle phase éventuelle 38

6. Annexes 39

Annexe 1 : Programme de mission sur la zone de Dori 39

Annexe 2 : Indicateurs retenus par VSF-B et SAGRASY pour mesurer le niveau de performance des microentreprises 40

Annexe 3 : Détermination du niveau de Performance des microentreprises appuyées par le projet Seeds for Solutions 41

Annexe 4 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES GROUPES DE MICROENTREPRISES 42

Annexe 5 : SUCCESS STORIES 44

Acronymes et abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenus
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
GDV	Grande Distribution de Vivres
IMF	Institution de Microfinance
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
RCPB	Réseau des Caisses Populaires du Burkina
UNHCR	Haut-Commissariat pour les Réfugiés des Nations Unies
VSF-B	Vétérinaires Sans Frontières – Belgique

1. Introduction

1.1 Contexte spécifique de la mission

Le Haut-Commissariat des Réfugiés des Nations Unies (UNHCR), à travers un partenariat avec l'ONG Vétérinaire Sans Frontière Belgique (VSF-B), a mis en œuvre un outil de développement innovant introduisant une approche « graduation » dans ses programmes de création d'activités génératrices de revenus (« livelihoods programs ») gérés au Burkina Faso.

Cette approche graduation s'inscrit dans le Projet « Seeds For Solutions », qui a bénéficié d'un soutien financier important de la Fondation IKEA pendant 3 ans.

Le partenariat entre l'UNHCR et VSF-B a été mis en place fin 2015. Les activités inscrites dans la stratégie du projet ont démarré début 2016 dans les camps de réfugiés maliens situés dans la région du Sahel (camp de Goudebo près de Dori et celui de Mentao proche de Djibo). Les activités ont pris fin le 31/12/2017.

Le Projet « Seeds For Solution » a été conçu pour améliorer le bien-être socio-économique des réfugiés maliens et des communautés hôtes dans la région du Sahel. Dans les deux cas, il s'agit principalement de familles pastorales, qui détiennent des troupeaux de vaches, de chèvres, de moutons, d'ânes et de chameaux, et subsistent par leur régime alimentaire traditionnel à base de lait, de mil et de riz.

Le nombre de bénéficiaires du projet « Seeds for Solutions » a été initialement fixé à environ 2'800 personnes, dont au moins 60% de réfugiés et 40% d'autochtones.

2 800 personnes et/ou ménages ont été ciblés par VSF-B pour participer au projet Seeds for Solutions. Les principaux critères de sélection ont été : (i) être réfugié ayant fait l'enregistrement biométrique ou être résident (population hôte) dans l'un des bassins laitiers identifiés par le projet ; (ii) appartenir à un groupe de personnes à besoins spécifiques (au moins 15% du total des bénéficiaires) ; (iii) avoir mené des activités en lien avec la chaîne de valeur lait (production, collecte, transformation, commercialisation) ; (iv) être un porteur de projet ; (v) avoir une expérience d'au moins une année ou justifier d'une compétence dans une activité de la chaîne de valeur lait ; (vi) accepter de respecter les conditions de la collaboration avec VSF-B ainsi que les procédures administratives et financières de VSF-B. Parallèlement à ces critères de ciblage, une attention particulière a été accordé au statut du chef de ménage notamment les femmes chefs de ménages et la taille du ménage pour la sélection.

Le projet «Seeds For Solutions» vise à augmenter progressivement la génération de revenus des ménages de réfugiés bénéficiaires pour leur permettre de tendre vers une plus grande autonomie économique, condition essentielle si l'on veut favoriser leur recapitalisation et ainsi faciliter leur retour au Mali, ou leur intégration dans le tissu socio-économique du Nord du Burkina Faso.

Lors des deux premières années du projet (2015 et 2016), mais plus particulièrement en 2016, les efforts de VSF-B ont principalement porté sur les composantes fondamentales de l'approche de « graduation » à savoir :

(i) ciblage pour sélectionner les ménages aptes et ayant la volonté de développer une activité génératrice de revenus sous forme de microentreprise basée sur un groupe d'affinité ;

(ii) épargne pour favoriser la constitution d'actifs et inciter à la discipline financière ;

(iii) formation pour apprendre aux participants à prendre soin d'un actif et à gérer une microentreprise ;

(iv) transfert d'actifs en nature et en espèces pour contribuer au lancement d'une activité économique pérenne notamment en matière d'élevage, de collecte et de transformation de lait.

Ces 4 actions sont complétées par le soutien à la consommation des ménages par le PAM, ouvert à tous les réfugiés enregistrés dans les camps, pour stabiliser la consommation à travers la fourniture de paniers alimentaires et de dons en espèces.

Si l'ensemble des activités définies dans le cadre du Projet « Seeds For Solutions » ont pu être réalisées par VSF-B dans le temps imparti pour le projet, et ce afin d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés, **deux éléments d'ordre sécuritaire et financier ont eu des conséquences sur le niveau économique des familles de réfugiés** :

- Les attaques et les attentats commis par certaines factions rebelles sur le territoire burkinabé ont limité les déplacements des réfugiés vers, d'une part, les régions situées au Sud de la Région du Sahel ; et, d'autre part, en direction des zones frontalières au Nord, rendant ainsi plus difficile la commercialisation (opérations d'achat et de revente) de leurs produits.
- La raréfaction des ressources financières apportées par les bailleurs oblige le PAM à diminuer la ration alimentaire accordée à chaque réfugié. La ration de riz mensuelle versée à chacun est ainsi passée de **6kg par réfugié en août 2017 à 2kg par réfugié en décembre 2017**.

Ce dernier évènement a un impact direct négatif sur la trésorerie des ménages dans les camps et par extension sur ceux participants au projet « Seeds For Solutions ». L'accès aux services financiers pour ceux qui veulent mener une AGR constitue encore plus qu'auparavant une nécessité pour pérenniser leurs activités et s'insérer efficacement dans le tissu économique burkinabé.

1.2 Objectifs de la mission et résultats attendus

Dans le cadre de cette mission, il a été définit 5 objectifs principaux :

a. Evaluer le niveau de progression des microentreprises, d'un point de vue organisationnel et économique.

b. Analyser les difficultés qui entravent la cohésion de certaines microentreprises, puis proposer un système de caution solidaire efficace, adapté aux réalités sociales observées sur le terrain.

c. Proposer un dispositif (incluant notamment les modalités de financement) permettant d'assurer la durabilité des microentreprises dans la phase après projet.

d. Réaliser des « success stories » de bénéficiaires du programme « Seeds for solutions ».

e. Analyser la pertinence et la cohérence de la stratégie globale du projet en rapport avec les besoins identifiés au préalable.

Pour réaliser ces objectifs, Kalyta Partners a proposé de :

- caractériser les microentreprises accompagnées par le projet VSF-B, d'un point de vue organisationnel et économique, sur la base d'un système de notation intégrant les critères suivants : (i) la qualité de la gouvernance, (ii) la maitrise technique des activités financées par le projet, (iii) le calcul de la rentabilité des activités (chiffre d'affaires, compte d'exploitation, bénéfice), (iv) la relation avec les IMF (gestion des comptes de dépôts, remboursements de crédits, etc.), (v) la stratégie de croissance et de diversification des activités initialement menées par le groupe d'affinité.
- réaliser une typologie des microentreprises selon des critères de performance objectifs.
- produire des données statistiques sur les activités des microentreprises.
- conduire, durant la phase terrain, des entretiens qualitatifs avec un échantillon constitué de 30 microentreprises. Pour cela, la mission a souhaité réaliser des entretiens avec un échantillon de microentreprises ayant rencontré des difficultés dans la gestion de leurs activités.
- réaliser une analyse des mécanismes de financements et de décaissements proposés aux microentreprises durant les 3 années, en tenant compte du profil et des stratégies des micros entrepreneurs, ainsi que de leur capacité à répondre aux critères d'éligibilité des institutions de microfinance locales.

L'élément le plus important de ce dispositif d'analyse a été la tenue journalière par Kalyta Partners de réunions de travail avec les équipes du projet « Seeds For Solutions » (VSF-B, SAGRASY et UNHCR) pour que les observations et analyses réalisées sur le terrain auprès des bénéficiaires des microentreprises soient immédiatement croisées et combinées aux dires et paroles des équipes opérationnelles. Ce choix délibéré de maintenir un contact quotidien avec les équipes opérationnelles, malgré le peu de temps dont nous disposions, a permis à la mission de formuler des recommandations adaptées à la période post projet, qui va démarrer en janvier 2018.

1.3 Déroulement de la mission et aspects méthodologiques

La mission de terrain s'est déroulée du 10 au 16 décembre 2017. Elle a été conduite par Mr Guillaume MICHEL, plus particulièrement responsable de l'évaluation du dispositif d'appui et de pérennisation des microentreprises et des entretiens et focus groups réalisés sur la zone de Dori ; et par Mr Moussa TASSEMBEDO, expert burkinabé senior en finance inclusive, en charge des entretiens et focus groups menés sur la zone de Djibo.

Les 2 experts ont été accompagnés efficacement par le personnel de l'UNHCR et de VSF-B qui ont grandement facilité les interventions sur le terrain.

En outre, le niveau sécuritaire durant cette phase terrain (niveau 2 sur une échelle de 5) a permis à la mission de se rendre comme prévu dans les 2 zones fixées pour l'étude, à savoir les camps de Goudébo et Mentao et d'y réaliser des entretiens qualitatifs avec les bénéficiaires du Projet « Seeds For Solutions », ainsi qu'avec les équipes opérationnelles chargées de sa mise en œuvre.

En début de mission, un outil de système de notation de la performance des microentreprises a pu être élaboré et a pu être utilisé par les équipes de VSF-B pour réaliser durant la mission une évaluation des performances des microentreprises du projet. Ce système est différent et complémentaire à celui utilisé par le projet. Cela a permis la production de données statistiques fiables en ne se focalisant pas uniquement sur les critères de notation de nature « économique ». Au cours de cet exercice, la mission a essayé de reconstituer les données chiffrées relatives aux

dotations accordées et effectivement décaissées aux microentreprises pour l'achat de matières premières, de marchandises et leur fonctionnement ainsi que pour la réalisation d'investissements et l'acquisition de matériels. Cette base de données a pu être reconstituée pour le camp de Mentao mais pas pour celui de Goudebo et les zones de Déou et Dibissi. De même, la mission a essayé avec l'appui de VSF-B de reconstituer les données relatives aux microentreprises qui concernent leur performance économique : chiffre d'affaire, charges d'exploitation et bénéfice réalisé. Les chiffres collectés auprès des équipes du projet concernant le « CA réalisé » et le « bénéfice réalisé » pour chaque microentreprise sont plus complets au niveau du camp de Mentao. Malgré cela, des statistiques ont pu être produites par les équipes de VSF-B et SAGRASY durant la mission[1]. Ces difficultés mettent en évidence celles du projet en matière de suivi et de rapportage des activités des microentreprises.

La mission s'est conclue à Ouagadougou par une restitution des principales observations et recommandations formulées au terme de la phase terrain au management de VSF-B, SAGRASY Consulting et de l'UNHCR. Les échanges ont été nombreux et ont permis de formuler les principales recommandations de ce présent rapport.

[1] Cf. la base de données produites durant la mission, et qui a permis le calcul du niveau de performance.

2. Evaluation de la stratégie globale du projet « Seeds for Solutions »

2.1 Les besoins identifiés au démarrage des activités

L'outil « groupe d'affinité » promu par VSF-B et SAGRASY est le principal service formel mis à disposition des bénéficiaires du projet « Seeds For Solutions ». Le projet est doté d'un fond de crédit de 170 millions de FCFA pour permettre aux populations « cibles » de passer d'une logique « d'assistanat » à une logique « entrepreneuriale ». Dans cette optique, la stratégie d'intervention du Projet proposée par VSF-B et SAGRASY s'est voulue à la fois pragmatique et innovante.

Considérant la forte attractivité des activités pastorales dans l'économie locale de la région du Sahel, ainsi que le profil socio-économique de la grande majorité des réfugiés des camps de Goudébo et de Mentao, VSF-B et SAGRASY ont axé son intervention sur un appui dynamique à la filière « élevage », à travers :

- l'appui aux réfugiés maliens et aux populations hôtes dans le but d'augmenter leur autonomie et moyens d'existence. Des prospections ont permis d'identifier 1 500 bénéficiaires potentiels sur les zones de Dori et de Mentao, ainsi que dans les camps et leurs environs. Les bénéficiaires ont alors été regroupés en « groupes d'affinités » de 5 à 10 personnes et ont bénéficié de formations particulières, ayant pour thématiques : (i) l'amélioration des techniques de soins vétérinaires portés aux animaux, (ii) les techniques d'embouche en stabulation fixe afin de limiter la pression sur les ressources naturelles ainsi que les conflits entre populations hôtes et réfugiés, (iii) une introduction aux principes de la gestion et de la comptabilité d'entreprise, (iv) des principes de marketing, (v) des principes concernant l'éducation financière et la vie associative ;
- le versement de dotations financières aux microentreprises créées sur la base des groupes d'affinités ;
- la prévention de la malnutrition à travers l'amélioration de la santé animale, l'amélioration des processus de transformation et de commercialisation du lait. Ainsi, le lait produit localement est collecté auprès de producteurs, puis versé dans des cuves en inox entreposées au niveau des laiteries. Ce processus de transformation facilite grandement son traitement et sa conservation. La consommation des produits dérivés du lait sont écoulés localement sur les marchés urbains de Dori et Djibo.

2.2 Un projet de création des microentreprises très innovant

Par sa conception, le projet « Seeds For Solutions » est très innovant[2] par :

- sa volonté d'aider les réfugiés à sortir d'une logique d'assistanat, par la promotion de principes entrepreneuriaux auprès de populations qui ont été exposées à des problèmes socio-économiques particulièrement éprouvants. Le projet a appuyé des groupes constitués par affinité, c'est-à-dire regroupant des personnes prêtes à s'associer sur une base volontaire pour mener collectivement un projet d'entreprise ;
- la prise en compte du contexte mondial. La crise économique qui touche la plupart des pays développés ainsi que l'explosion du nombre de réfugiés dans le monde a provoqué une diminution des ressources financières, notamment en défaveur des camps situés au

[2] Evriviadis Cabiotis, Rapport de Mission, Identification de services financiers formels et informels pour soutenir les microentreprises collectives du projet Seeds for Solutions du UNHCR et VSF-B, Février 2017, p.7

nord du Burkina Faso, car les bailleurs considèrent que l'urgence liée aux réfugiés maliens est maintenant « traitée ». Dans ce cadre, il s'est avéré difficile de trouver des ressources financières permettant d'assurer les dépenses liées aux rations alimentaires en faveur de ces réfugiés maliens sur des périodes indéterminées. Cette évolution du contexte de gestion des grandes crises humanitaires justifie la pertinence du choix qui a été fait relativement tôt (2015) de favoriser l'approche entrepreneuriale basée sur les principes d'autogestion et d'autopromotion ;

- la prise en compte du contexte régional. La situation sécuritaire au nord Mali n'est pas en voie de normalisation. Bien au contraire, il semble que les vols et attaques de populations civiles se soient renforcées par des groupes ayant intérêt à réaliser leurs affaires dans un environnement non contrôlé permettant le trafic de produits de 1ère nécessité, le trafic d'armes, de drogues et de migrants, …. Il apparait également que le départ volontaire de réfugiés résidant dans les camps de Mentao et Goudébo soit compensé par l'arrivée de nouveaux réfugiés installés en périphérie des camps, sur les zones frontalières, et qui sont régulièrement enregistrés lors des grandes distributions de vivres (GDV) ;
- la prise en compte du contexte local. La configuration des camps de réfugiés au nord Burkina est particulière en ce sens que les « camps » sont ouverts et permettent aux réfugiés de circuler « librement » ou en bénéficiant « d'autorisations de sorties », ce qui leur permet d'accéder aux différents marchés locaux ;
- la valorisation des savoir-faire ancestraux des populations ciblées par le projet (pastoralisme, embouches de petits ruminants, commerce d'aliments pour bétail, artisanat de transformation du lait et des peaux).

2.3 Pertinence de l'outil « Plan d'affaire »

Le plan d'affaire élaboré pour chaque microentreprise par VSF-B et son partenaire SAGRASY Consulting s'appuie sur un outil Excel simple d'utilisation et efficace dans le contexte du projet. Nous devons souligner l'attitude positive et apprenante de VSF-B et SAGRASY Consulting dans la construction de cet outil pour le faire progressivement évoluer, suite à une capitalisation de leçons et observations faites sur le terrain, mais aussi des recommandations formulées par le bailleur et par Kalyta Partners.

L'outil intègre des hypothèses de coût de matières premières, ainsi que les dépenses liées à l'activité envisagée et mise en œuvre par le groupe. Il apparait également un **plan de financement théorique**, intégrant la participation symbolique des membres de la microentreprise (de l'ordre de 5 à 10%), ainsi qu'un **plan de décaissement progressif de la dotation** selon la réalisation des actions à engager par le groupe :

- Etape 1 : Déblocage de la 1ère tranche de la dotation et réalisation de l'infrastructure par les membres de la microentreprise.
- Etape 2 : Déblocage de la 2nde tranche de la dotation et achat des équipements et matériels utiles à l'activité.
- Etape 3 : Déblocage de la 3ème tranche de la dotation et achat des animaux ou des intrants par les membres des microentreprises.

L'outil Excel présente enfin un compte d'exploitation simplifié, établi sur un pas de temps de 3 ans. Ce compte d'exploitation permet à VSF-B et SAGRASY Consulting de déterminer le niveau de

rentabilité annuelle attendu de l'activité après avoir calculé le bénéfice annuel dégagé par chaque activité. Les calculs sont théoriques. Ils permettent d'envisager un bénéfice annuel attractif et croissant au fur et à mesure que le groupe devient « mature » dans sa conduite de l'activité. Les bénéfices calculés sont directement liés aux hypothèses de vente.

L'outil Excel conçu par VSF-B – SAGRASY est également pédagogique, ce qui a permis à VSF-B de construire un plan d'affaire en interaction avec les membres des microentreprises.

Il apparait cependant que cet outil Excel aurait pu être amélioré en tenant compte de manière plus précise de l'environnement interne et externe pouvant influencer les cycles de production de la microentreprise, notamment :

- des éléments de charges de personnel et des éléments de coûts des infrastructures et équipements de personnel plus en phase avec les réalités du marché. Le projet accorde aux groupes menant des activités d'embouche, de commerce de bétail ou de commerce d'aliments de bétail, une "dotation pour infrastructure" de montant forfaitaire, qui doit leur permettre de réaliser la construction d'enclos ou de hangar de stockage des aliments pour le bétail. Cette dotation varie le plus souvent entre 180 000 et 250 000Fcfa.
- Lorsqu'on décortique les coûts réels de ces aménagements, il est inférieur de 30 à 40% de ce qui a été fixé par le projet. Cela pose des problèmes dans les groupes pour lesquels la gouvernance n'est pas équilibrée, car le responsable peut assez facilement utiliser la différence pour ses propres besoins, au détriment de l'intérêt du groupe. Cela a provoqué au sein de certaines microentreprises des incompréhensions, voir des « tensions », car tous les membres n'étaient pas informés avec le même degré de précision du budget inscrit dans le plan d'affaire. Ces tensions, révélées lors des entretiens qualitatifs, sont apparues dans les groupes lorsque les membres se sont aperçus que le montant réel des dépenses était inférieur à celui inscrit dans le plan d'affaire, pouvant sous-entendre une captation d'une partie du versement de la 1ère tranche de la dotation par son responsable.
- en intégrant des facteurs de risques plus importants, notamment pour ce qui concerne la mortalité des animaux. Lors des entretiens qualitatifs, les groupes menant des activités d'embouche ont déclaré une mortalité variant entre 10 à 15% par an, probablement faute de soins, qui est a priori très supérieur à la norme de 1% à 2% par an tel prévu par le projet ;
- en intégrant une plus forte variation des prix du marché selon les saisons (saison sèche, soudure, hivernage) ;
- en intégrant la non maîtrise des prix du marché par les bénéficiaires réfugiés, ainsi que la non maîtrise du Fulfulde, langue habituellement parlé par les marchands sur les foirails. De cette situation, il en ressort une stigmatisation du statut de « réfugiés » qui les empêchent de valoriser leurs produits au même titre que les autres populations.

Une meilleure prise en compte des éléments de risques par l'équipe opérationnelle du « Projet Seeds for Solutions » semblait nécessaire pour avoir une vision plus proche de la réalité des performances économique de chaque microentreprise.

2.4 Efficacité du dispositif d'accompagnement des microentreprises par VSF-B

L'équipe opérationnelle dédiée à l'accompagnement des microentreprises est basée à Dori. C'est là que se concentre l'ensemble des équipes supports du projet (Direction et supervision du projet, gestion des ressources humaines, gestion logistique du matériel et comptabilité).

Pour des raisons opérationnelles et de contrôle des coûts logistiques, une équipe VSF-B intervient également à Djibo où elle est installée depuis 2016 pour assurer les actions de prospection, de formations et d'accompagnement des microentreprises.

Le dispositif d'accompagnement des microentreprises par VSF-B s'appuie sur 3 niveaux de catégories de personnel :

1. le niveau « Supervision » est chargé de la bonne coordination des actions et de la réalisation du plan tel que défini dans la stratégie du Projet. Ce niveau de personnel est faiblement engagé dans le suivi quotidien des microentreprises sur le terrain. Il valide néanmoins la libération progressive des dotations, sur la base des informations transmises par les catégories « Animateur » et « Relais communautaire ». Ce niveau de supervision est renforcé par l'appui de 3 conseillers du cabinet SAGRASY Consulting, chargés plus particulièrement du suivi de la performance des microentreprises afin de permettre à VSF-B de débloquer progressivement les fonds alloués à chaque microentreprise (1ère, 2ème puis 3ème tranche).

2. Le niveau « Animateur », est chargé de réaliser les prospections, les animations, les formations et l'accompagnement des microentreprises sur le terrain. C'est une catégorie de personnel présentant des profils et des compétences variées. En réalité, peu d'entre eux ont une expérience d'animation dans l'appui et la gestion d'entreprises. Certains des animateurs recrutés en 2017 ont d'ailleurs davantage travaillé dans la gestion de programme de santé communautaire, plutôt que la gestion financière et l'appui conseil à des microentreprises. **Il convient cependant de signaler qu'il est très difficile de recruter du personnel de terrain qualifié et motivé pour travailler dans le Sahel et encore plus particulièrement dans les camps de réfugiés**. Néanmoins VSF-B a fait en sorte qu'une partie de ses animateurs puissent parler le Tamasheq, et plus particulièrement pour ceux intervenant sur les zones où existent une forte présence de réfugiés Tamasheq.

3. Le niveau « relais communautaire ». Ce personnel a été recruté durant l'année 2017. Sa principale fonction est d'assurer la collecte des informations sur le terrain, en accompagnant les animateurs ou en menant des enquêtes sur les activités réalisées par les microentreprises. Les relais communautaires sont issus des « populations de réfugiés ». Il se trouve que ces « relais communautaires » n'ont généralement pas de compétences spécifiques dans l'appui et la gestion des microentreprises. Tout comme une bonne partie des animateurs, il ressort des investigations de la mission que les «relais communautaire» n'ont pas pu bénéficier de suffisamment de formations internes au contact de VSF-B et SAGRASY Consulting pour avoir une compréhension pertinente des objectifs du projet, et des techniques d'animations leur permettant de créer des liens de confiance avec les bénéficiaires des microentreprises.

   Il a été en effet difficile pour les « relais communautaire » de se consacrer pleinement aux suivis des microentreprises car ils travaillent de fait pour d'autres ONG, qui interviennent dans les camps, notamment de Goudébo, desquelles ils perçoivent une rémunération. Nous faisons ce constat alors que les critères de recrutement fixés par

VSF-B semblaient interdire toute autre forme de contrat avec d'autres ONG. Mais le manque probable de transparence de certains « relais communautaire » et leur « opportunisme » dans la recherche d'emploi « salarié » n'ont pas permis le respect de cette règle. En conséquence de quoi, il a été difficile d'avoir une vision précise de leur calendrier et charge de travail durant la mission, et plus difficile encore de les rencontrer et d'échanger avec eux sur leurs relations aux groupes de microentreprises.

La faiblesse de ce dispositif d'appui, considéré pourtant comme un « enjeu majeur » de l'année 2017 par VSF-B et UNHCR a très certainement contribué à limiter l'efficacité de l'accompagnement technique des microentreprises, mais aussi de la qualité du reporting au niveau de la chaine de commandement.

Par ailleurs, le ratio moyen du nombre de microentreprises accompagnées par un animateur est variable d'une zone à l'autre. Il est de 68 microentreprises par animateur à Mentao[3], 37 microentreprises par animateur à Déou et Dibissi, et entre 15 et 25 microentreprises sur la zone de Goudébo. Ces ratios peuvent être comparés à un nombre moyen de microentreprises financées et conseillées par un jeune « agent de crédit » en poste dans une institution de microfinance locale. La charge de travail des animateurs et des relais communautaires ne semble donc pas démesurée.

2.5 Efficacité du dispositif de suivi et de rapportage des microentreprises par VSF-B

Comme déjà indiqué en section 1.3, le système mis en place a connu des difficultés et n'a pas permis de collecter les données et autres informations en temps voulu et de manière exhaustive. Plusieurs raisons expliquent cette situation :

- la conception du système de suivi et notamment de certains des indicateurs parfois trop abstraits pour les bénéficiaires (notamment les analphabètes) du projet pour être clairement compris et communiqués au personnel de terrain du projet.
- l'organisation de la collecte d'information sur le terrain qui est difficile de rendre systématique dans le contexte, souvent d'urgence, des camps (éloignement de certaines microentreprises situées dans des zones à risque sécuritaire élevé, déplacements imprévisibles des membres des microentreprises hors du camp, difficultés à réunir l'ensemble des membres d'une même microentreprise, etc.).
- la mise en œuvre d'un outil informatique performant permettant de traiter et d'analyser les données recueillies sur le terrain de manière efficace, afin d'identifier les problèmes et de conduire les actions d'accompagnement. En effet, la mission a constaté la difficulté pour les équipes de consolider les données relatives aux résultats économiques et financiers propre à chaque microentreprise. De ce fait le tableau de calcul du niveau de performance établit par la mission, en collaboration avec VSF-B et SAGRASY Consulting, n'a pas pu être rempli complétement.
- la transmission d'informations peu fluide entre l'équipe Projet et les membres des microentreprises qui entraine des retards dans le processus décisionnel de déboursement des différentes tranches des dotations prévues pour les microentreprises, et plus particulièrement celle de la 3ème tranche (la plus importante). Ces lenteurs sont dues au manque de fluidité dans la communication entre les réfugiés et les chargés de moyens d'existence et la nécessité de vérification des déclarations des réfugiés

[3] Selon les entretiens qualitatifs réalisés à Mentao en décembre 2017, il semble qu'un second animateur a été déployé en Septembre 2017.

(condition pour que le déblocage ait lieu). Le résultat en est que bien souvent, un décaissement une fois effectué est connu de ses bénéficiaires avec beaucoup de retard (absence de communication en temps réel entre le projet et les microentreprises bénéficiaires).

2.6 Réalisations quantitatives

Sur base des données transmises par VSF-B [4] :

- **100% des objectifs quantitatifs fixés au Projet Seeds for Solutions en termes de création de microentreprises ont été atteints**. Ce résultat est satisfaisant. 142 microentreprises ont été créées en faveur des populations réfugiées et 9 en faveur des populations « Hôtes ». Leur localisation géographique s'établit comme suit :

Localisation	Prévue	Nombre de microentreprises Réalisées		Taux de réalisation
		En faveur des Réfugiés	En faveur des populations Hôtes	
Goudébo[1]	n.d.	43[2]	3	
Camp de Mentao	n.d.	61	6	
Zones de Déou et Dibissi	n.d.	38[3]	-	
Total	**150**	**142**	**9**	**> 100%**

[1] Camp de Goudébo, localité de Gorom-Gorom et marché

[2] Camp de Goudébo (37), localité de Gorom-Gorom (2) et marché (1)

[3] Déou (14), Dibissi (24)

[4] Camp de Mentao (61) , Djibo (6)

- Les 142 microentreprises créées en faveur des populations « réfugiées » regroupent a priori 853 personnes soit en moyenne 6 par microentreprise. Il semblerait qu'un phénomène de « contraction » de la taille des entreprises ait eu lieu à la fois en raison de :
  - la révision de la méthodologie de création des groupes avec beaucoup plus de groupes larges et donc peu propices à la mise en place de mécanisme de solidarité en année 1. En année 2 et 3, le projet a plus mis l'accent sur les aspects de cohésion ce qui s'est traduit par la création de microentreprises de taille plus restreinte ;
  - les problèmes de gouvernance, d'organisation et de fonctionnement des microentreprises de grande taille (plus de 15 membres).

Cependant, si l'on considère la base des données statistiques partielles reconstituées durant la mission (mi-décembre 2017) par VSF-B et SAGRASY, il nous a été présenté les résultats suivant :

- 139 microentreprises[5] se trouvaient au moment de l'évaluation à des niveaux d'avancement très différents comme en témoigne le tableau ci-dessous :

[4] Sources : 1) Rapport de « Performance global des microentreprises_SC2 », présente les données consolidées du niveau de Performance des microentreprises, établit par VSF-B et SAGRASY à la date du 12/01/2018 ; 2) Rapport Situation Chiffrée des microentreprises, 12/2017

# cycle d'activité	Goudebo	Mentao	Déou et Dibissi	Total
0	-	-	6	**6**
1	15	7	10	**32**
2	12	37	14	**63**
3	7	16	4	**27**
4	2	1	2	**5**
5	1	-	-	**1**
6	3	-	1	**4**
7	-	-	1	**1**
Total	**40**	**61**	**38**	**139**

Le tableau ci-dessus montre que globalement les microentreprises créées sont encore très jeunes en termes d'activité. Près de 73% d'entre elles avaient au maximum deux cycles d'activité alors que 27% avaient plus de 3 cycles. La chronologie de création des microentreprises mais aussi, de déblocage de la 3ème tranche de dotation, explique en partie ce constat. Par ailleurs, il semble avoir une corrélation forte entre le nombre de cycles d'activité et le niveau de performance des microentreprises (cf. chapitre 3). Il est estimé que près de la moitié des microentreprises n'ayant pas dépassé le 2ème cycle d'activité sont considérées comme peu ou pas du tout performante.

- En termes **d'utilisation des dotations**, il ressort des données recueillies et transmises par VSF-B[6] un taux global de réalisation de 72,9% concerne le camp de Mentao (61 206 836 FCFA réalisés contre 83 971 365 FCFA prévus). Les taux concernant les dotations des zones de Goudébo et Déou/Dibissi sont respectivement de 63,9% (36 685 451 FCFA réalisés contre 57 375 158 FCFA prévus) et 60,4% (29 013 686 FCFA réalisés contre 47 969 314 FCFA prévus).

  Le pourcentage de réalisation pour le site de Mentao peut être jugé comme satisfaisant. Le chiffre d'affaire généré pas ces dotations est estimé à 38,3 millions de FCFA soit 4% de plus que les charges d'exploitation. Compte tenu de la jeunesse relative des microentreprises et d'un environnement socioéconomique et sécuritaire complexe, ce résultat peut être également considéré comme satisfaisant.

  En revanche, pour les zones de Déou et Dibissi tout comme pour le camp de Goudebo, les données recueillies durant la mission auprès des équipes de VSF-B et SAGRASY pour déterminer le niveau de performance des microentreprises sont incomplètes (par exemple : chiffre d'affaires prévu pour les microentreprises du camp de Mentao) et ne permettent pas de réaliser une analyse complète en termes de taux de réalisation. Les quelques chiffres obtenus semblent indiquer des taux de réalisation beaucoup moins importants que ceux atteints par le camp de Mentao.

[5] A ce chiffre de 139 microentreprises, il faut ajouter les 9 microentreprises « Hôtes ». Ces microentreprises ne sont pas appuyées par SAGRASY. Nous n'avons pas pu recueillir durant la mission d'informations détaillées sur leur activité. Par conséquent, elles n'ont pas été intégrées aux analyses sur le niveau de Performance développées en Chapitre 3.

[6] Nous faisons référence ici à un document qui nous a été transmis par VSF-B mi-décembre, intitulé : « Situation Déblocage Cash Grant Zones GOUDEBOU_DEOU_DIBISSI_MENTAO ».

3. Evaluation du niveau de progression des microentreprises

3.1 Niveau de Performance des microentreprises établi par VSF-B et SAGRASY

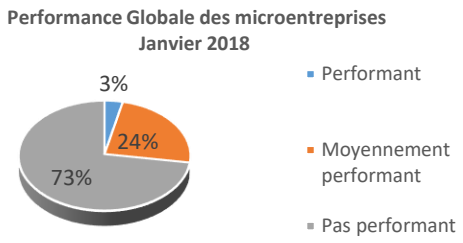
Nous présentons dans ce sous-chapitre les résultats concernant le niveau de performance des microentreprises créées en faveur des populations réfugiées, calculés par VSF-B et SAGRASY.

Les critères retenus pour évaluer la performance des microentreprises sont les suivants[7] :

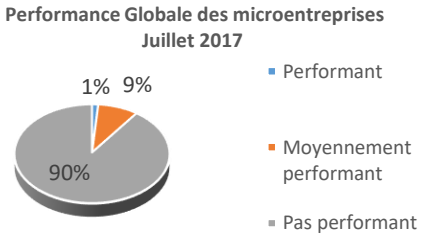
- **Le niveau de rentabilité** : mesuré par le rapport du bénéfice sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'exploitation ;
- **Le niveau de recouvrement du fonds de roulement** : mesuré par le rapport chiffre d'affaire réalisé sur fonds de roulement et qui permet de couvrir le fond de roulement reçu pour l'exploitation ;
- **Le niveau d'autonomisation du groupe** : mesuré par le rapport épargne réalisée sur le fonds de roulement reçu au cours de l'exploitation afin d'améliorer l'activité ;
- **Le niveau de fréquentation de l'IMF : mesuré par rapport au nombre d'opérations bancaires effectué sur le compte au cours de l'exploitation ;**
- **Le niveau du dynamisme et de solidarité : pourcentage de participation des membres aux séances de suivi-conseil et de niveau de la mise en œuvre de l'activité.**

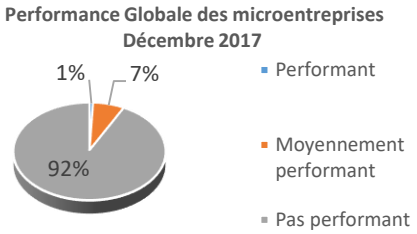
Le système de notation pour chacun de ces critères est décrit en Annexe 2.

Les résultats du niveau de performance global nous ont été communiqués à la date du 16/01/2018 et font apparaitre ceci :



Les résultats obtenus en janvier 2018 et présentés dans le graphique ci-dessus ne sont donc pas satisfaisants. Même si nous observons une amélioration, en comparant ces résultats à ceux intermédiaires obtenus en juillet 2017, ou à ceux transmis à la mission mi-décembre 2017.





[7] Cf. Rapport intermédiaire de performance du Projet, VSF-B, juillet 2017

Les raisons avancées[8] par VSF-B et SAGRASY pour expliquer ce faible niveau de performance sont les suivants :

> « Bien que les microentreprises soient pour la plupart rentables, très peu sont suffisamment performantes. Cela est dû au fait que pour la plupart des microentreprises, la performance sur les aspects non financiers n'est pas appréciable, voire pas du tout. Les difficultés rencontrées dans la gestion quotidienne des microentreprises sont fort évocatrices de cet état de fait :
>
> - Un faible niveau de gouvernance des groupes ;
> - Une faible application des connaissances acquises lors des sessions de formations ;
> - Un fort esprit d'assistanat des réfugiés qui handicap le respect des principes d'une bonne gestion entrepreneuriale ;
> - La situation sécuritaire dans les zones d'approvisionnement du Soum et de l'Oudalan »

Ces constats sévères, et ces résultats peu encourageants ont amené la mission à réaliser son propre système de notation, en intégrant des critères de performance économiques/financiers et gouvernance, et en les pondérant de manière équilibrée.

C'est la reconstitution de cette base de données, et la détermination du niveau de performance selon de nouveaux critères que nous décrivons au point 3.2.

3.2 Nature des Activités économiques menées par les microentreprises et Performance générale établi par Kalyta Partners

Cette partie a pour objectif de donner un aperçu plus précis de la nature des activités menées jusqu'au 31/12/2017 par les microentreprises accompagnées par VSF-B et SAGRASY.

Les informations d'ordre général et les statistiques ont été obtenues à partir d'entretiens réalisés avec les équipes opérationnelles de VSF-B et SAGRASY lors de la phase terrain, ainsi que sur la base de la reconstitution d'une base de données[9] permettant de mesurer le niveau de performance atteint par chaque Microentreprise. Dans ce tableau, des informations concernant seulement 139 microentreprises ont été enregistrées par VSF-B et SAGRASY Consulting durant la mission.

44% (61) de ces microentreprises ont été créées à Mentao, et respectivement **29%** (40) et **27%** (38) sur les zones de Goudébo et Déou.

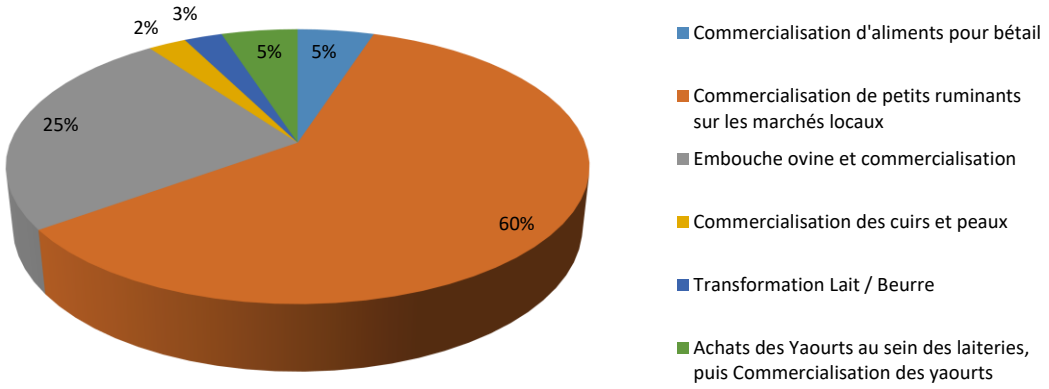
Les activités sont relativement diversifiées, et l'on peut se rendre compte que le Projet Seeds for Solutions a su toucher l'ensemble des métiers pratiqués traditionnellement par les acteurs de la filière « élevage ».

Sur la zone de Goudébo, les activités pratiquées sont celles qui présentent néanmoins le plus de diversité :

[8] Extrait du Rapport de performance du Projet, VSF-B, Juillet 2017, p.18

[9] Cf. Annexe 2

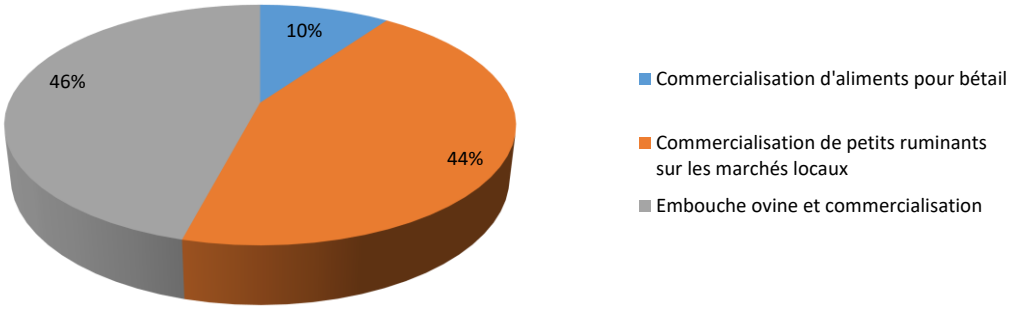
Zone de Goudébo, typologie des activités en %



A l'inverse, sur les zones de Mentao et Déou, où nous constatons une moindre diversification des activités, avec 90% des activités financées par le Projet Seeds for Solutions qui sont concentrées sur l'embouche ovine et la commercialisation de petits ruminants. Cette moindre diversification des activités peut avoir différentes causes, liées à la fois à l'origine ethnique des réfugiés et aux stratégies envisagées pour reconstituer le plus rapidement possible leur patrimoine à travers une «Epargne en bétails», mais également à la taille du marché[10] qui localement ne permet pas toujours d'absorber les autres activités. En ce sens, toutes les activités de commerce ou d'embouche des ovins et caprins sont dans le contexte économique et culturel sahélien le moyen le plus efficace pour permettre à des familles de se recréer cette épargne pour faire face à ses besoins, car rapidement fongible.

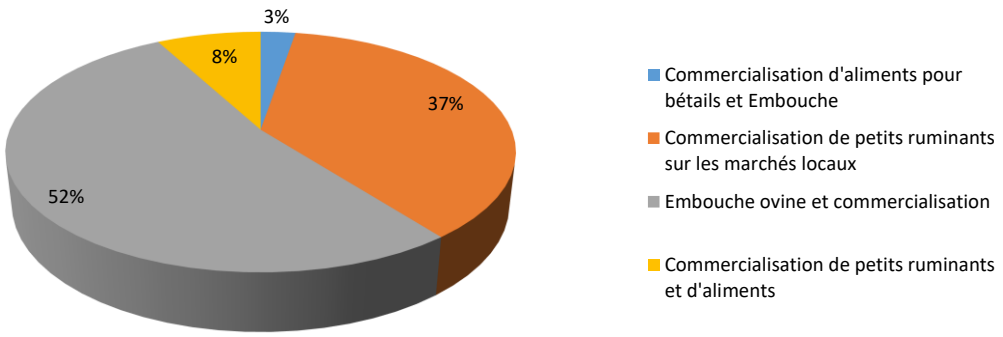
En revanche, nous soulignons le choix fait par quelques rares microentreprises de la zone de Déou qui ont opté pour une diversification de leur activité de groupe dès la formulation de leur plan d'affaire. Leur objectif étant de combiner des activités complémentaires de « commerce de bétail et d'embouche ovine », ou « commerce d'aliments de bétail et d'embouche », **et de pouvoir ainsi mieux valoriser les méventes et/ou pertes de produits et lisser leur trésorerie**.

Zone de Mentao, typologie des activités en %



[10] Cet élément est spécifique aux zones de Déou et Dibissi.

Zone de Déou/Dibissi, typologie des activités en %



Le niveau de performance des activités réalisées par les microentreprises a pu être déterminé et calculé sur la base des principaux critères suivants :

- la qualité de la gouvernance,
- la nature des liens entre les membres du groupe,
- le niveau de rentabilité,
- les montants de liquidités déposés au niveau d'une IMF,
- le taux de reconstitution du fonds reçu du Projet Seeds for Solutions,
- le bénéfice réalisé,
- la solidarité au sein du groupe,
- la diversification des activités menées par les membres.

Les indicateurs sont évalués à la fin d'un cycle d'activité, ou de plusieurs cycles d'activités selon la maturité des microentreprises. Ils permettent d'apprécier la qualité d'organisation et les résultats financiers, puis de les comparer au prévisionnel inscrit dans le plan d'affaire initialement construit pour chaque microentreprise.

Chacun des critères est apprécié selon un système de notation. Plus la note obtenue est importante (5 étant la note la plus élevée), plus la microentreprise respecte les principes de bonne gouvernance et/ou obtient des résultats économiques conformes au prévisionnel défini dans le plan d'affaire. Nous détaillons dans le tableau ci-dessous les critères retenus pour le calcul du niveau de performance des microentreprises.

Critères	Note			
	5	3	1	0
Nature des liens entre les membres du groupe	Famille proche	Famille élargie	Voisinage et amis dans le camp	Pas de liens/ hiérarchie sociale
Nombre de membres au sein du groupe	3 à 4	5	6 à 9	> à 10
Gouvernance	Décision prise à l'unanimité	Décision prise par les Responsables, mais rendu publique	Décision prise par les responsables seulement	Décision prise par une seule personne
Partage des tâches	L'ensemble des membres	Au moins 03 membres	Seulement 02 membres	Seulement un membre
Fréquence des réunions	< à 1 semaine	< à 1 mois	≥ à 1 mois	Inexistantes
Niveau de rentabilité (R)	≥ 25%	De 15 à 24%	De 6 à 14%	≤ 5%

Montant déposé au sein de l'IMF	≥ à 100 000 FCFA	De 50 000 à 99 000 FCFA	De 1000 à 49 000 FCFA	0
Taux de reconstitution du fond	≥ à 100%	De 60 à 99%	De 30 à 59%	<30%
Diversification des activités des membres du groupe	100% des membres ont créé et développé une activité individuelle	De 60 à 99% des membres ont créé une activité individuelle	De 20 à 59%	<20%

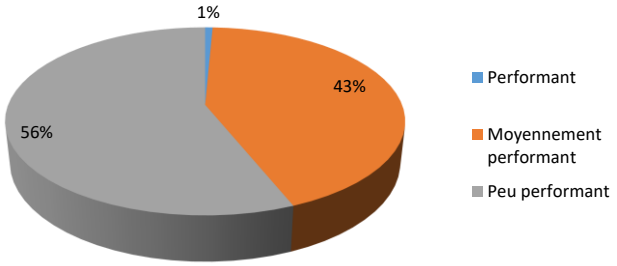
Bénéfice (Comparaison entre Prévisionnel et Réel)	**10**	**8**	**6**	**4**	**2**
	≥90%	≥75% et <89%	≥50% et <75%	≥25% et <49%	<25%

La sommation des scores obtenus pour chaque microentreprise a permis de déterminer leur niveau de performance. Le score maximum est de 55, dont 30 points sont alloués aux principes de Gouvernance et 25 à la gestion financière et économique de la microentreprise. Le tableau ci-dessous indique le niveau de performance de la microentreprise selon le score.

Niveau de performance	> à 40	Performant
	de 21 à 40	Moyennement performant
	≤ à20	Peu performant

Enfin, le diagramme présente le niveau de performance globale des microentreprises appuyées par VSF-B et SAGRASY dans le cadre du Projet Seeds for Solutions.

Zone d'intervention du Projet Seeds for Solutions,
Mesure du niveau de Performance des microentreprise



- 60 microentreprises, soit **43 %**, ont obtenu un score >20 et ≤ 40, et présentent un niveau « Moyennement performant ».
- 78 microentreprises, soit **56 %**, ont obtenu un score ≤ 20, et présentent un niveau « Peu performant ».

Des différences de performance existent entre les zones. Ainsi 51% des microentreprises présentent un niveau moyennement performant sur la zone de Mentao, et respectivement 40% et 34% sur les zones de Goudébo et Déou. La manière dont les groupes ont été constitués au démarrage explique le niveau de moindre performance des groupes créés sur ces zones, car l'équipe du Projet « Seeds for Solutions » se trouvait alors dans une phase « test » et n'a pas prêté suffisamment attention aux liens distendus entre les membres des groupes (absence de liens de parenté), la volonté de certains responsables de s'entourer de personnes « fictives » pour capter un financement plus important, et au nombre trop important de membres (> à 6) au sein du groupe rendant plus difficile les échanges entre eux (55% des groupes créés à Goudébo et 79% des groupes créés à Déou ont un nombre de membres > à 6).

Selon les critères de performance précédemment définis et corrigés en début de mission, une seule microentreprise présente un niveau « performant ».

La qualité d'un groupe s'explique le plus souvent par la qualité de la gouvernance, - l'existence de liens de parenté anciens et de cousinage, la volonté des membres de prendre les décisions ensemble de manière à renforcer leur fond de roulement en réinjectant les bénéfices -, la volonté de s'adapter aux réalités du marché en diversifiant leur activité commerciale et en l'adaptant aux besoins des clients selon la période de l'année. Certains groupes ont eu également l'intelligence, dès le départ, de clarifier et partager le fond de dotation reçu de VSF-B en précisant le montant détenu par chacun dans l'entreprise. L'un de ces groupes fait partie des premiers créés en 2015, qui probablement par intuition a compris l'importance des « liens » de parenté et de solidarité pour réussir leur projet.

> « Nous nous sommes volontairement choisis. Nos familles se connaissent, et les liens existent à travers les fractions auxquelles nous appartenons. Plus d'une année est passée entre notre formation et le déblocage de l'argent. Ça a été une chance pour nous de pouvoir recevoir une aide pour financer notre activité. Nous avons beaucoup hésité au début. Nous avons d'abord pensé à transformer le lait, mais comme les bénéfices étaient trop faibles, nous avons finalement décidé de faire du commerce d'aliments pour bétails. »

Le niveau de performance d'une microentreprise n'est pas systématiquement lié à l'année de création du groupe, même si nous observons effectivement une plus grande fragilité des groupes créés en 2015 en raison de la faiblesse de la gouvernance, source de toutes les fragilités.

Actuellement, la majorité des microentreprises rencontrées de niveau « moyennement performant » ou « peu performant » sont des groupes qui ont reçu les financements en 2017. Ils mènent des activités de commerce de petits ruminants ou d'embouche. Et sont encore dans une phase de tâtonnement et d'observation du marché qu'ils ne connaissent pas suffisamment. Ils sont à la recherche de solutions commerciales pour se diversifier et ne pas perdre totalement leur fond de roulement. Certains groupes ont demandé aux animateurs du Projet à pouvoir utiliser leur argent différemment que celui pour lequel la dotation était destinée, car ils veulent généralement faire du commerce. En attendant « l'autorisation » de l'équipe Projet, certains groupes ont développé une logique individuelle au sein du groupe, en se répartissant les liquidités pour permettre à chacun de mener une petite activité commerciale. Pour les premiers groupes créés en 2015, cette pratique s'est répandue à la fin du 2ème cycle d'activités. Mais pour les groupes ayant reçu leur dotation en 2017, cette pratique est quasi systématique dès le 1er cycle d'activité. A Mentao, la part des fonds partagés entre les membres varie de 50% à 70%; et à Dori cela concerne 30% des groupes rencontrés sur le terrain.

3.3 Processus de création des microentreprises et portée

Les contraintes de temps fixées par la durée du Projet (3 ans) et la nécessité de toucher le plus grand nombre possible de bénéficiaires économiquement actifs, ont emmené VSF-B et SAGRASY à privilégier la création de microentreprises de nature « collective», tout en essayant parallèlement de promouvoir des principes d'entraide et de solidarité auprès de populations réfugiées. Cette précision doit être considérée de manière forte car ces populations, par leur trajectoire de vie, ne pensent pas spontanément à se « grouper » pour « créer » une entreprise, et ce quelle que soit sa nature ou sa forme.

Dans ce contexte, la création des microentreprises a obéi à différentes règles et techniques de prospections :

- VSF-B et SAGRASY ont tout d'abord formé des microentreprises en s'appuyant sur des personnes ressources économiquement actives et identifiées parmi les réfugiés, et qui pouvaient rapidement « mobiliser autour d'elles quelques personnes pour constituer les « groupes dit « d'affinité ».

> « Les membres de notre groupe se sont associés dans le cadre d'un exercice d'école, pendant lequel on nous a demandé de réfléchir à la création d'une activité, comme on demande à des élèves de travailler ensemble. Finalement de cet exercice, nous avons reçu un financement, difficile à gérer, car notre association était fragile dès le départ. Nous ne nous connaissions pas. Nous n'aurions jamais choisi le trésorier si on nous avait mieux expliqué l'importance de bien se connaitre et de se faire confiance ».

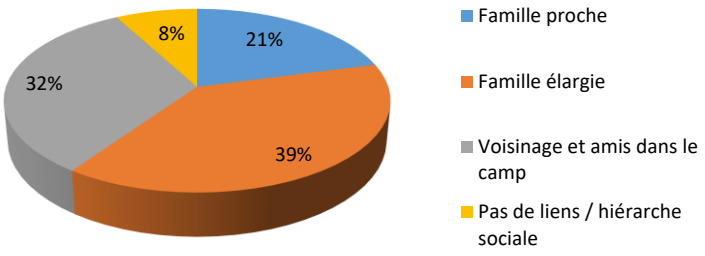
Ce témoignage recueilli auprès d'une microentreprise rencontrée met en évidence la manière dont certains groupes se sont créés sur des bases sociales peu solides.

La faible cohésion sociale résultant de ces groupes a amené VSF-B et SAGRASY à réviser sa méthodologie de création des groupes, en reprécisant le principe de groupe d'affinité lors des animations sur le terrain, et promouvoir la constitution de groupes ayant une plus grande cohésion sociale.

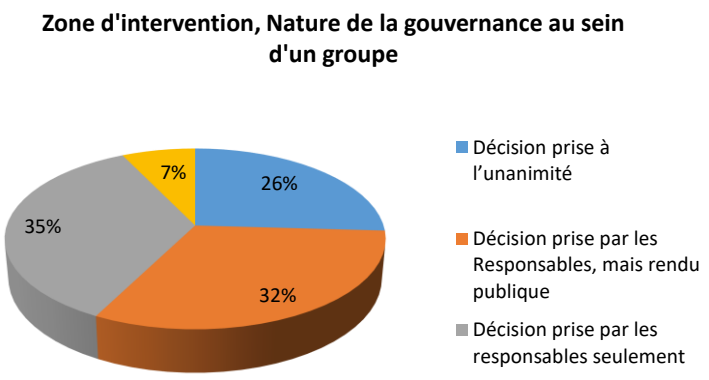
Suite à cette correction dans la stratégie de prospection et d'identification des membres,

- VSF-B et SAGRASY ont davantage insisté sur les liens entretenus par les membres des microentreprises, avec pour objectif la promotion d'une gouvernance participative et équilibrée entre les membres d'une microentreprise. Cette évolution a permis de faire évoluer la composition des microentreprises en renforçant les liens existants entre les membres. Le constat se voulait assez pragmatique. Plus l'enracinement social est fort (liens de parenté importants entre les membres), plus il est facile de construire une relation de travail véritable, prônant une diffusion transversale des informations et la prise de décisions favorables à la microentreprise, comme nous l'observons sur les 2 graphes ci-dessous :

Zone d'intervention du Projet Seeds for Solutions,
Nature des liens entre les membres du groupe



21% des microentreprises créées l'ont été sur une base familiale « proche » et **39%** sur une base familiale « élargie ». Nous n'avons pas pu consulter une base de données statistique nous permettant d'analyser la proportion de groupe créé en 2015 sur une base familiale, mais seulement de consulter des rapports et documents du projet. Mais dans les faits, VSF-B et SAGRASY ont progressivement créés en 2016 et 2017 des groupes ayant des liens de parenté plus étroits afin de renforcer la cohésion des groupes.



26% des décisions prises au sein des microentreprises le sont à l'unanimité des membres, et **32%** le sont par les responsables désignés du groupe, puis partagées avec les autres membres.

De même, les groupes où les écarts d'âge sont importants ont débouché par une prise de contrôle des ressources du projet par les aînés (les anciens).

VSF-B et SAGRASY ont analysé les erreurs commises au démarrage du Projet, et ont cherché progressivement à favoriser la constitution de groupes dont les membres se sont choisis librement, sur la base de relations familiales ou de cousinage.

La manière dont les groupes ont été constitués au démarrage du Projet a mis en relief certains déséquilibres dans la gouvernance. Notamment dans le rapport hommes et femmes au sein des groupes mixtes, les hommes conservant l'ascendance dans les décisions, la production et la répartition du capital et des bénéfices.

Le mode de création de la microentreprise a également influé sur sa taille. En effet, la mission a constaté lors de ses entretiens avec les microentreprises que le nombre de membres varie entre 3 et 7. En réalité, si nous tenons compte des informations transmises par les équipes Projet sur l'ensemble des microentreprises créées, leur taille varie entre 4 et 10 membres, avec une moyenne de 6 membres par microentreprise. Les variations de taille, et donc de portée, sont étroitement liées à la manière dont les microentreprises ont été prospectées, formées et accompagnées durant la phase de rédaction du Plan d'affaire par VSF-B et SAGRASY.

Il semble évident que plus la taille d'une microentreprise est importante, plus la définition de règles de fonctionnement et de gestion est essentielle pour assurer la pérennité du groupe et des activités menées. Ce sur quoi l'accompagnement et les formations dispensées aux groupes n'ont pas suffisamment insisté.

3.4 Efficacité des activités des microentreprises mesurée sous un angle économique

Le traitement des données économiques des microentreprises réalisées suite aux focus groups avec les membres des groupes, ainsi que les données statistiques collectées par les équipes de VSF-B et SAGRASY sur le terrain, permettent de se rendre compte des écarts importants entre le « prévisionnel » calculé de manière théorique dans le plan d'affaire et le « réalisé ».

Ces écarts entre « prévisionnel » et « réalisé » concernent plus particulièrement 2 indicateurs :

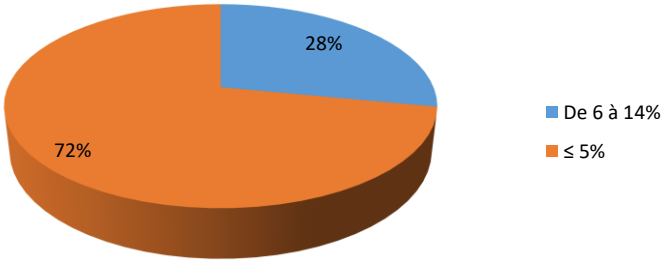
- le niveau de rentabilité de l'activité financée, c'est-à-dire le rapport du bénéfice sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'exploitation ;

- le bénéfice, mesuré par la différence entre le Chiffre d'affaire et les charges d'exploitation.

Le bénéfice calculé pour chaque année d'exploitation (pour les 3 années du cycle du projet) inscrit dans le plan d'affaire est ambitieux dès la 1ère année, et croit de manière régulière au-delà de 1 000 000 FCFA/an.

Dans les faits, 100% des microentreprises n'ont pas dépassé un niveau de rentabilité > à 14%, alors que le Projet Seeds for Solutions a envisagé une rentabilité de l'ordre de 30% pour l'activité d'embouche en année 1 et de l'ordre de 17% pour le commerce de bétail[11]. Il nous semble par ailleurs important de préciser que les critères de performance initialement définis par le projet accordait la note maximale de 10 points aux microentreprises ayant une rentabilité ≥ 60%[12].

Zone d'intervention du Projet Seeds for Solutions,
Niveau de rentabilité de l'activité des groupes calculé
selon le rapport Bénéfice/CA



De même, 100% des microentreprises n'ont pas réalisé le montant de bénéfice tel que calculé initialement dans le plan d'affaires.

Les raisons de ces écarts entre « théorie » et « réel » s'expliquent par le fait que l'équipe Projet n'a pas toujours suffisamment pris en compte l'environnement interne et externe qui conditionne les activités des microentreprises, ni raisonné les ambitions parfois exagérées des bénéficiaires. Notamment selon les dires des microentreprises rencontrées:

- **La forte variation des prix des produits selon la saison**.

  Nous pouvons citer les exemples des aliments pour le bétail[13] (tourteaux et fourrages commercialisés dans le cadre des activités des microentreprises), des prix des animaux ou des prix des céréales qui subissent des variations importantes selon la période de l'année (saison sèche / soudure ou saison d'hivernage).

  Cette réalité fait partie des fondamentaux de l'économie sahélienne, fortement marquée par la variabilité saisonnière des cours des produits.

[11] Nous prenons pour exemple les plans d'affaires réalisés pour l'activité de commerce de bétail sur la zone de Goudébo. En année 1, la rentabilité varie entre 17% et 18%. Exemple du Groupe Tebede Isyalla : bénéfice en année 1 = 4 950 000 FCFA / CA en année 1 = 27 650 000 FCFA.

[12] Cf. document transmis par VSF-B intitulé : Critères de performance2-1

[13] Lors des entretiens avec les groupes spécialisés sur le commerce des aliments pour bétail, chacun envisageait mener cette activité de manière régulière tout au long de l'année en approvisionnant les microentreprises réalisant l'embouche. Assez rapidement, ils se sont rendus compte que la réalité était différente, et qu'une importante saisonnalité s'appliquait à leur commerce.

- **La forte concurrence locale**, avec des populations autochtones qui pratiquent les mêmes activités de commerce et d'embouche de petits ruminants, et qui sont mieux intégrés au marché que les populations réfugiées ne peuvent l'être.

  Cette concurrence est d'autant plus marquée, qu'il existe des règles et traditions sur les foirails. Les marchands se connaissent, entretiennent des relations sociales ou familiales, et parlent généralement la même langue (en l'occurrence le Peulh). Ils peuvent donc assez facilement détecter les « étrangers », ceux qui du moins dans le cadre du Projet « Seeds for Solutions » ont bénéficié de subventions pour démarrer leur activité de commerce, pour négocier en leur faveur l'achat ou la vente d'animaux.

  Les témoignages ci-dessous, relevés sur la zone de Dori, illustrent cette difficulté :

  > « Il était facile de se rendre compte que nous ne connaissions pas le marché car nous ne pouvions pas parler le peulh…. ».
  >
  > « Nous n'avons pas été assez (suffisamment) guidé sur les marchés pour connaitre leur organisation, connaitre les prix et les marchands…».

  Ceci étant, il apparait clairement que VSF-B a encouragé la croissance d'un marché interne aux camps. Mais très rapidement ce marché s'est avéré insuffisant, amenant le Projet à proposer aux groupes de viser le marché extérieur.

  Selon l'équipe du projet, de nombreux responsables de microentreprises connaissent les principaux marchés de bétail de la région, pour y avoir effectué des mouvements pendulaires lors des transhumances entre le Mali et le nord du Burkina Faso. Ainsi, selon le projet, ces déclarations relèvent plus d'une stratégie de justification d'une moindre performance.

- **La difficulté de se déplacer sur les marchés locaux pour écouler les marchandises, ou pour s'approvisionner.**

  Dans un contexte sécuritaire renforcé, les réfugiés sont obligés d'obtenir une autorisation de circulation auprès des autorités militaire et administrative des camps s'ils veulent écouler leurs produits en dehors des camps (Dori et Djibo ou autres marchés situés au Sud de ces villes). Il en est de même s'ils souhaitent s'approvisionner en animaux dans les régions frontalières du Mali situées au Nord de Dori et Djibo.

  > « Nous sommes obligés de nous approvisionner à Dori et de travailler avec les grossistes car les déplacements à Ouaga ou à Bobo sont difficiles. Nous pouvons obtenir une autorisation de sortie au niveau du poste de police du camp pour circuler, mais si nous transportons des marchandises, la police sur la route exige des documents complémentaires de patente et de registre de commerce, qu'il est difficile d'obtenir et de présenter car nous ne sommes pas enregistrés comme « commerçants ».

- **La faible structuration de la filière intrants alimentaires et transformation des animaux, notamment à travers l'absence de liens entre certains groupes ethniques (arabes / tamasheq / peulh…) et de mise en relation entre les acteurs. Ce qui aurait eu pour effet de dynamiser les transactions commerciales et assurer des revenus plus réguliers aux microentreprises.**

  Nous pouvons à ce titre donner les exemples suivants :

- absence de liens suffisamment « structurés » entre les commerçants spécialisés dans la vente d'aliments de bétail et les éleveurs spécialisés dans l'embouche ovine. Les éleveurs s'approvisionnent auprès des commerçants locaux pour bénéficier de tarifs plus compétitifs.

> « Nous ne comprenons pas pourquoi ceux qui font de l'embouche (dans le cadre du Projet Seeds for Solutions » ne sont pas obligés de venir acheter des aliments dans notre magasin. »

  Pour autant, malgré cette déclaration, VSF-B et SAGRASY ont essayé d'assurer ces mises en relations entre microentrepreneurs. Mais, il faut reconnaitre que ce travail n'est pas facile car la communication entre les ethnies n'est pas simple. Et par conséquent, le Projet ne peut en aucun cas « imposer » une relation, seulement proposer des « mises en relations ». Ce qui a été fait par le projet.

- absence de liens commerciaux entre éleveurs spécialisés dans l'embouche ovine et des associations et autres corporations de bouchers identifiées dans les grands centres urbains.

Faute de temps suffisant, le Projet n'est pas intervenu sur la structuration de la filière « transformation des animaux » par : (i) la valorisation d'une filière à travers la création d'un label qualité (mise en place de contrôle sanitaire, d'un cahier des charges pour l'alimentation des animaux, etc…), (ii) la commande d'animaux selon un calendrier prévisionnel.

Pour autant, les microentreprises rencontrées lors des focus group sur les zones de Dori et Djibo, ont montré combien les membres de la plupart des groupes s'étaient finalement appropriés l'outil « microentreprise collective » :

- Plus de 60% des groupes sont dans une véritable démarche entrepreneuriale, en ce sens qu'ils ont dû faire face à des difficultés lors du démarrage de leur activité commerciale et ont fait preuve d'une certaine résilience pour encaisser des « chocs ». Certaines microentreprises ont réussi à reconstituer leur fond de roulement initial, - avec pour objectif de conserver le capital reçu du Projet « Seeds for Solutions » -, en réorientant les activités économiques de la microentreprise, ou en adoptant de nouvelles stratégies de gestion de la dotation (gestion collective + gestion individuelle).

  Cette réorientation de l'activité économique du groupe est souvent le fait d'initiatives personnelles des membres.

> « L'activité d'embouche est difficile en saison chaude, nous avons perdu deux brebis et réussi à en vendre 6, mais il en reste 4. Nous avons perdu de l'argent, et nous avons besoin de diversifier nos activités si nous ne voulons pas tout perdre. Comme on travaille en famille, il a été facile de décider de changer d'activité, et faire du commerce d'aliments pour bétail. »
>
> « Pourquoi faire de l'embouche ? Cela nous fatigue. Il nous faut piler le tourteau, transporter l'eau, soigner les animaux. Cela est difficile. Nous voulons réaliser des activités qui sont plus faciles : petit commerce, vente de voiles, vente de valises ; et pour lesquelles les cycles de vente sont plus courts. Même si l'animateur ne veut pas qu'on abandonne l'activité d'embouche, nous avons décidé entre 2 cycles de se diviser l'argent. Les hommes prennent 40 000 FCFA chacun et nous les femmes 30 000 FCFA. L'argent est

prêté sur 1 mois et dois être reverser à la fin du mois. »

« Après 4 opérations de vente d'animaux sur des marchés que nous ne connaissons pas, nous avons décidé d'acheter du riz et d'en faire le commerce, plutôt que de prendre des risques avec la vente de chèvres et de brebis. En plus cette activité ne nous permettait pas de gagner des bénéfices régulièrement. »

- 60% des groupes rencontrés lors des entretiens qualitatifs ont mis en place des stratégies d'adaptation aux réalités du marché et de diversification de leurs activités.

  C'est notamment le cas de ces microentreprises, situées sur le camp de Goudébo, spécialisées dans le commerce d'aliments pour bétail, et qui ont pris la décision de suspendre cette activité durant la saison d'hivernage car traditionnellement les éleveurs font pâturer leurs animaux en brousse impactant leur Chiffre d'affaire, pour mener des activités de contre saison orientées sur : (i) l'embouche ovine, (ii) le commerce de riz et de sorgho.

- Plus de 90% des groupes rencontrés ont enregistré des pertes sur le montant de dotation reçu au démarrage, et malgré cela, ils ont trouvé les moyens de reconstituer leur fonds de roulement en optant rapidement pour une diversification de leurs activités.

  Nous tenons à souligner que cette diversification a été réalisée le plus souvent sans l'accompagnement des équipes du projet, ce qui permet une nouvelle fois de mesurer le degré d'appropriation du Projet par les membres.

  Sans toutefois pouvoir généraliser, l'une des microentreprises rencontrées[14] a opté pour corriger sa stratégie commerciale, en démarrant une activité de commerce de riz. Cela s'est avéré bénéfique à la reconstitution de la seconde tranche de la dotation à hauteur de 116% (en tenant compte des crédits internes distribués au niveau du groupe). La stratégie de ce type de groupe est d'occupé dans un 1er temps le marché interne au camp, puis de le compléter dans un second temps par des activités commerciales menées sur les marchés hebdomadaires.

  Nous notons toutefois la difficulté de communiquer avec les groupes. Les barrières de langue existent, c'est un fait, et certains responsables de groupe l'utilise pour renforcer leurs stratégies opportunistes. Cette stratégie pourrait être résumé ainsi « Dire un minimum aux animateurs, afin de mener ses activités de manière opportuniste ».

3.5 Efficacité de l'organisation des microentreprises mesurée sous l'angle de sa gouvernance

Les équipes du projet « Seeds for Solutions » ont déployé des efforts importants pour dispenser des formations initiales techniques aux membres des microentreprises centrées principalement sur les aspects techniques de gestion de l'activité choisie par leur microentreprise (embouche, aliments bétails, transformation du lait, etc…), et sur les aspects liés à la gestion (initiation à la comptabilité d'entreprise).

Entre les 1ères formations organisées en 2015, et les suivantes réalisées en 2016 et 2017, VSF-B et SAGRASY se sont rendus compte qu'il était nécessaire de réviser les contenus des formations, et de faire évoluer les outils et supports pour les rendre plus accessibles au public cible, car les membres des microentreprises ont des niveaux de formations et des expériences très différentes. **Les**

[14] Cf. Success Stories N°4

entretiens qualitatifs réalisés en décembre 2017 ont d'ailleurs permis d'appréhender les problèmes que pose « l'analphabétisme » dans la gestion courante de la microentreprise.

La mission a pu constater que les responsables des microentreprises « détiennent les informations stratégiques » développées dans le plan d'affaire, « entretiennent » les relations avec les animateurs et l'équipe du Projet, et assurent le suivi des transactions financières avec l'IMF. La logique sociale extrêmement hiérarchisée des castes au sein d'une même ethnie, ou inter-ethnie, a également rendu difficile les échanges de l'équipe Projet avec certains groupes. Les responsables des équipes de VSF-B et SAGRASY sur le terrain bien qu'informés de cette « hiérarchisation sociale » n'ont pas pris la pleine mesure du « fossé » existant entre le niveau des informations détenues par les responsables des groupes et les membres de second rang. L'animation d'un groupe de personne recouvre des compétences variées et beaucoup d'expérience. La logique est la suivante : « on finit par privilégier la relation avec ceux qui détiennent le savoir, au détriment d'un partage horizontal des informations ». La conséquence est potentiellement importante, car on passe d'une logique «d'entreprise collective » gérée par un groupe, à celle « d'entreprise individuelle » gérée par un responsable.

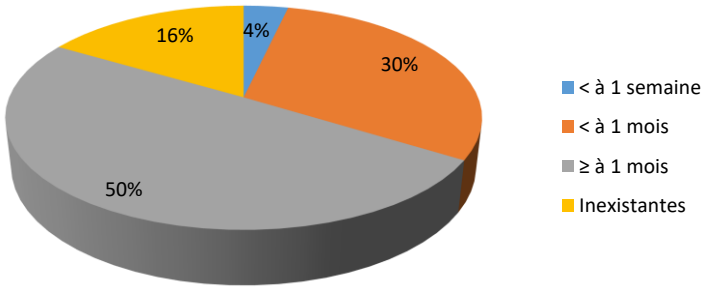
Selon l'équipe du Projet, « *La réalité des castes au sein d'une même ethnie impose une hiérarchie sociale, que le PAM ou le HCR n'ont pas non plus réussi à contourner, que ce soit lors de la mise en place des comités directeurs dans les camps ou l'organisation des « Grandes Distributions de Vivres* » (GDV).

Sur la zone de Dori, 70% des microentreprises rencontrées lors des focus groups ont reconnu que les informations n'étaient pas maitrisées par tous les membres, notamment les informations liées :

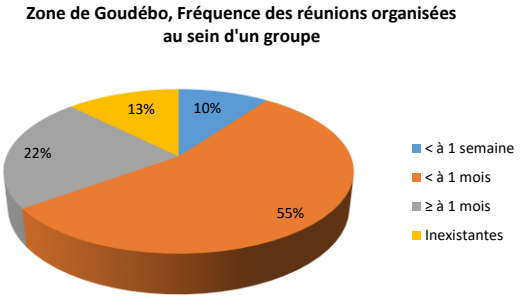
- aux objectifs de production inscrits dans le Plan d'affaire,
- au montant de dotation reçu ou à recevoir,
- aux montants des transactions effectuées sur le compte ouvert par la microentreprise au sein de l'IMF.

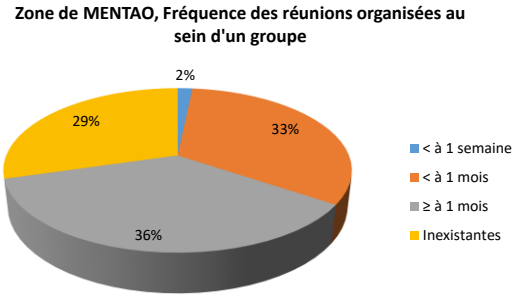
Les informations ne sont donc pas suffisamment diffusées et partagées au sein du groupe, tel que peut le montrer le graphique ci-dessous, où l'on constate que **96% des microentreprises n'organisent aucune réunion selon une fréquence régulière < à 1 semaine**. Ce qui semble être le minimum lorsqu'il faut organiser, gérer et suivre les activités de l'entreprise, que ce soit pour nourrir les animaux, en assurer les soins quotidiens, vendre des aliments pour bétail, ou organiser les déplacements sur les foirails pour écouler les animaux.

Zone d'intervention du Projet Seeds for Solutions,
Fréquence des réunions organisées au sein d'un groupe



Ci-dessous, nous observons des pratiques différentes entre la zone de Goudébo, où 10% des membres des microentreprises se rencontrent selon une fréquence de moins d'une fois par semaine et 55% plus d'une fois par 1 mois, et la zone de Mentao, pour laquelle 2% des membres des microentreprises se réunissent chaque semaine et 33% au moins 1 fois par mois.





Les formations ont donc permis aux membres des groupes de recevoir un « savoir technique » pour démarrer et gérer l'activité de la microentreprise, mais assurément pas pour leur permettre de renforcer les pratiques liées à une bonne gouvernance de manière pérenne : (i) transparence des informations, (ii) diffusion des informations à l'ensemble des membres, (iii) formation continue de l'ensemble des membres lors des réunions avec les animateurs et les responsables du Projet Seeds for Solutions.

Ce sont les responsables de groupes qui ont in fine surtout bénéficié des formations techniques (Cf Partie 2.1), et qui étaient selon les équipes du Projet « *censés restituer aux membres des groupes ».*

Ce déséquilibre constaté dans l'accès aux informations s'explique également par le fait que le temps de progression entre le moment où le groupe est sélectionné et formé, et celui où il bénéficie d'un transfert d'actifs (Dotation) peut être long (jusque 1 an, mais en moyenne 4 à 6 mois). Les informations essentielles pour le groupe sont contenues dans le plan d'affaire, qui n'est pas systématiquement partagé avec l'ensemble des membres du groupe. Cela a eu pour conséquences :

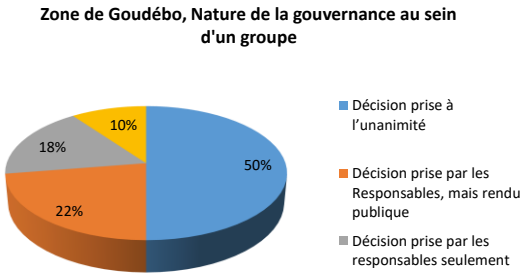
- de provoquer une « dilution » très importante des informations inscrites dans le plan d'affaire pour la majorité des membres analphabètes, d'où l'importance de mettre en place une animation inclusive et collaborative permettant à tous d'avoir la même compréhension, **afin de pallier également la difficulté des leaders de groupes à restituer les formations dispensées par l'équipe Projet** ;
- d'induire une relation privilégiée entre les responsables de la microentreprise et l'équipe du Projet, au détriment de l'ensemble des membres. Ceci s'explique car le projet Seeds for Solutions est entré dans sa phase finale en 2017 (fin programmée du Projet au 31/12/2017). Il a donc fallu accélérer le transfert de compétences et d'actifs pour atteindre l'ensemble des objectifs de production fixés. Dans cette optique, si le leader du groupe joue pleinement son rôle cela influe positivement sur le fonctionnement et les résultats de la microentreprise, dans le cas contraire il prend le « pouvoir » pour contrôler les informations et les flux financiers à son avantage.

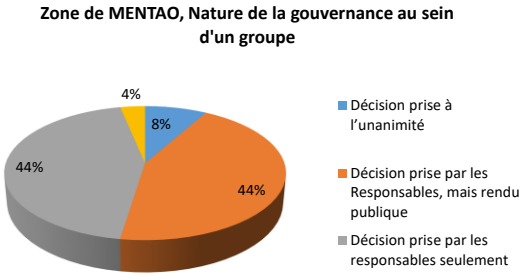
A l'inverse, comme nous l'observons dans le graphique ci-dessous, 50% des microentreprises de la zone de Goudébo prennent une décision à l'unanimité, ce qui sous-entend des échanges entre les membres et une appropriation par tous de la décision. Mais cela laisse également sous-entendre

que les disfonctionnements tiennent à des raisons internes aux groupes et aux difficultés matérielles d'organiser de manière systématique des animations avec tous les membres du groupe.

Cette observation est plus particulièrement vrai dans les microentreprises financées au cours du 1er et 2nd semestres 2017, témoignant des efforts réalisés par les équipes du Projet pour constituer des groupes ayant une gouvernance plus équilibrée.

Dans une moindre mesure, sur la zone de Mentao, les décisions sont prises par les responsables mais partagées dans un second temps avec les membres du groupe.





Ces résultats sont encourageants, et doivent bien évidemment faire l'objet d'un renforcement par les partenaires techniques du Projet pour que l'information essentielle et stratégique soit partagée avec l'ensemble des membres, sans mettre sur la touche les membres « analphabètes ».

Les entretiens qualitatifs en focus group avec les microentreprises rencontrées sur la zone de Dori ont permis de révéler des pratiques extrêmement encourageantes d'un point de vue « Gouvernance » :

- 15% des microentreprises ont mis en place une caisse de solidarité, à laquelle tous les membres du groupe ont décidé d'adhérer pour faire face aux événements heureux et malheureux qui peuvent affecter l'un d'entre eux.
- 30% des microentreprises ont mis en place un système de prêt rotatif, de montant variable et remboursé mensuellement. Ces prêts sont octroyés sans intérêt, et le plus souvent dans les périodes de faible activité. Ils sont de montants variables, entre 30 000 et 70 000 FCFA, et permettent de financer de petites activités individuelles de commerce. Ils sont remboursés généralement en un mois. Cette pratique du prêt rotatif, pourtant contraire aux engagements pris par les microentreprises, peut s'interpréter de différentes manières. Dans certains cas, il s'agit pour certains membres de faire preuve de capacité d'adaptation durant les périodes creuses de leur activité de groupe en développant une petite activité de commerce individuelle ou de restauration (fabrication de beignets), pour d'autres il s'agira de partager les revenus en permettant à l'un de ses membres de développer sa propre activité.

Que ce soit à Mentao ou à Dori, les entretiens permettent de mesurer la répartition des tâches dévolues par chacun au sein du groupe. De même, nous tenons à souligner que les bénéfices générés par certains groupes ont permis à leur membre de se libérer de dettes contractées auprès de commerçants autochtones ou de réfugiés des camps[15].

Ces observations permettent donc de démontrer que:

[15] 10 cas ont été signalés sur le camp de Mentao lors des entretiens en focus groups, et 6 cas au niveau du camp de Goudébo.

- certaines microentreprises ont su faire évoluer leur gouvernance, et reconstruire des pratiques ancestrales fondées sur la solidarité et le respect des engagements pris par chacun au sein du groupe ; et
- le degré d'appropriation des activités de la microentreprise par ses membres a fortement augmenté. Le potentiel est en germe dans les groupes. Il faut pouvoir les consolider et les et les accompagner.

3.6 Efficacité du dispositif d'accompagnement des microentreprises dans leur relation avec les IMF

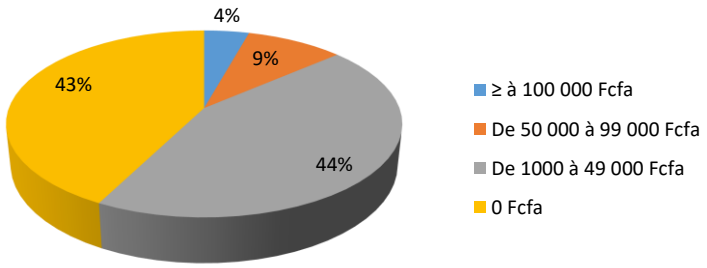
L'objectif visé par ce dispositif de mise en relation des microentreprises avec les IMF locales est d'apprendre aux membres des groupes à travailler avec les institutions financières pour négocier des crédits, afin de supporter la croissance des activités et sortir in fine d'une logique d'assistance pour tendre vers celui de l'autonomie.

Dans cette logique d'apprentissage, les premiers résultats sont positifs puisque 100% des microentreprises créées sur les zones de Dori et Mentao ont, pour des raisons techniques, ouvert des comptes dans une IMF locale, comptes dans lesquels ont été positionnées les dotations accordées par le Projet.

Cette 1ère étape d'ouverture d'un compte courant représente pour la quasi-totalité des microentreprises la 1ère relation avec une banque. C'est également un passage obligé pour accéder aux dotations du projet. C'est donc un élément central dans le dispositif d'apprentissage, qui permet aux microentreprises de se familiariser avec un partenaire financier.

Le graphique ci-dessous permet de mesurer les montants déposés et cumulés par les microentreprises sur leur compte courant, ouvert au sein d'une IMF.

Zone d'intervention du Projet Seeds for Solutions, Montant des dépôts effectués par un groupe au niveau d'une IMF



Les entretiens en focus groups ont mis néanmoins en relief certaines difficultés auxquelles les membres des microentreprises sont confrontés :

- **La difficulté d'identifier sur leur carnet de banque les versements correspondants au montant prévu de la dotation**.

  Malgré un plan d'affaire expliquant les objectifs, les conditions et les modalités de versement par tranches (notamment l'utilisation de la tranche précédente en justifiant son bon usage), il semble difficile pour la majorité des membres d'avoir une vision

précise du calendrier et des sommes à recevoir. Seulement quelques responsables rencontrés lors des entretiens qualitatifs ont une compréhension des chiffres.

- **Les frais de banque facturés par le RCPB ne sont pas suffisamment expliqués. Cela concerne particulièrement la zone de Dori.**

  Les membres des groupes ne maitrisent pas les conditions tarifaires des services offerts par le RCPB. Des frais de transfert de compte à compte ont été facturés aux groupes par l'IMF (de montant variable, soit 2 000 FCFA, soit 5 000 FCFA) correspondants en réalité aux transferts de la dotation effectués par VSF-B depuis son compte Projet vers celui des microentreprises. Les conditions de ces frais auraient dû être négociées au préalable par le projet et mieux explicités auprès de microentreprises.

  100% des microentreprises rencontrées à Dori dans le cadre des focus groups sont concernées par ces imputations, ce qui a eu pour conséquence de diminuer leur niveau d'épargne.

  Les frais bancaires facturés par le RCPB apparaissent sur les livrets détenus par chaque microentreprise. Les écritures sont souvent illisibles, que ce soit par les membres des microentreprises, ou le personnel du RCPB rencontré durant la mission.

  A fortiori, les membres ne sont pas en capacité de les expliquer, ni de les justifier. Par exemple, ils n'arrivent pas à faire la différence entre les frais de gestion de compte courant facturés mensuellement et les frais de transferts internes captés par la banque. L'apprentissage à ce niveau est plus difficile, et aurait dû être assuré par les équipes de terrain lors des réunions de suivi.

- **Les groupes ne sont pas tous précisément informés des sommes versées sur le compte par le Projet.**

  A Dori, 100% des microentreprises rencontrées ne connaissent pas le montant restant à recevoir de la dotation du Projet « Seeds for Solutions ». Ce n'est pas le cas par contre à Mentao où la plupart des groupes savent ce qu'ils ont obtenu et ce qui leur reste à tirer.

  De même, après vérification du carnet de banque détenu par le trésorier du groupe, 100% des microentreprises rencontrées à Dori ne connaissent pas le solde de leur compte. Les raisons avancées pour expliquer cette situation sont : i) les groupes de Dori se rendent rarement au niveau de la banque, et aucun relevé de compte ne leur est transmis tant qu'ils ne s'y présentent pas ; ii) il existe manifestement des équipes opérationnelles plus réactives, et qui communiquent plus systématiquement avec les groupes. Ce qui semble être le cas de Mentao ; iii) il arrive également que certains responsables de groupes détiennent le carnet chez eux, et ne le communique en aucune manière aux autres membres, même si celui-ci occupe la fonction de « trésorier » du groupe.

- **Les microentreprises n'ont pas un accès efficient à leur compte courant ouvert avec le projet, et ne peuvent plus** l'utiliser pour y faire des dépôts car VSF-B utilise en même temps le compte ouvert par la microentreprise pour y positionner la dotation.

  Les versements de la dotation sont progressifs, et la mise à disposition du fonds en faveur du groupe **conditionné de manière justifié par la réalisation des investissements collectifs et la reconstitution du fonds de roulement à la fin d'un cycle**. De ce fait,

l'argent de la dotation et l'épargne du groupe se retrouvent **sur un même et seul compte, alors qu'il aurait fallu différencier le compte courant du groupe et le compte recevant le fonds de dotation**. En ouvrant un seul et même compte, les membres des groupes n'ont plus accès facilement à leur épargne volontaire constituée progressivement au fur et à mesure de leur dépôt, à moins de demander une autorisation aux responsables de VSF-B.

Cette situation a posé de nombreux problèmes aux groupes, notamment pour procéder à un retrait de leur épargne afin de réaliser des achats de marchandises à une période favorable pour les activités.

« Notre épargne est resté inaccessible car VSF devait donner son autorisation de retrait sur notre compte courant. Nous avons dû batailler pendant 3 mois et finalement SAGRASY a permis (après en avoir rediscuté avec VSF-B) le déblocage de notre argent. Cette situation ne facilite pas la relation avec le RCPB, et oblige notre groupe a conservé aujourd'hui ses liquidités à la maison plutôt que de faire des versements sur notre compte courant ouvert à la banque. »

La conséquence de l'absence de différenciation du compte courant sur lequel les groupes effectuent les transactions courantes et du compte dédié à la gestion de la dotation, a fortement limité les relations des groupes avec l'IMF pour y faire des dépôts. **Cette situation n'encourage pas les microentreprises à épargner, à créer une relation de confiance avec la banque, afin de négocier dans un second temps des crédits en utilisant comme levier le fond de dotation pris en garantie et donc à gagner en autonomie financière.**

Les équipes du Projet tiennent à souligner avoir été confrontés à des incompréhensions notables dans leur relation avec les groupes, et ce plus particulièrement pour ce qui concerne les retards de déblocage des fonds de dotations.

« *Ces retards n'ont jamais été compris par les réfugiés*. Ils sont dus à deux situations :

1) *le retard de financement transmis à VSF-B par le HCR.*

   Pour l'année 2017, VSF a reçu les fonds en mai alors que les réfugiés s'attendaient à recevoir les financements en janvier.

2) *La stratégie de déblocage par tranche a été une recommandation de la mission Kalyta en février 2017. Les réfugiés doivent exécuter complétement la tranche précédente avant de recevoir un nouveau financement*.

   Mais le problème auquel nous sommes confrontés est que les réfugiés veulent disposer des fonds de dotation à leur guise, sans le positionner sur un compte bancaire ».

4. Principales leçons apprises

Les chapitres 2 et 3 du présent rapport permettent de tirer les enseignements suivants présentés de manière synthétique :

4.1 Pertinence et valeur ajoutée du projet « Seeds for Solution »

Le critère de pertinence évalue le bien-fondé de l'action conduite par le projet au regard des enjeux déterminés au départ. **Ce critère peut être considéré comme satisfaisant** dans la mesure où le projet a répondu à un besoin réel des populations des camps pour développer des AGR sur base de leur savoir-faire et leur métier. Le choix stratégique d'appuyer la filière « élevage » est donc parfaitement justifié car il permet une intégration « naturelle » des microentreprises dans le tissu économique local et sahélien. Les formations apportées aux microentreprises tout comme les dotations fournies apportent une vraie valeur ajoutée au public-cible.

Par ailleurs, **le projet « Seeds for Solution » a su faire évoluer ses activités et sa méthodologie pour mieux répondre aux besoins de son public-cible. Cela s'est notamment traduit par une révision de mode de création des microentreprises mais également du contenu des modules de formation dispensés ainsi que des techniques d'apprentissage pour améliorer l'impact de ces formations**.

4.2 Efficacité du projet « Seeds for Solution »

L'efficacité consiste à déterminer dans quelle mesure le projet a produit les résultats escomptés quantitatifs mais aussi qualitatifs et a ainsi atteint ses objectifs spécifiques. **Ce critère peut être considéré comme moyennement satisfaisant** dans la mesure où, même si les performances des microentreprises ne semblent pas toujours être celles escomptées (cf. chapitre 3), le projet a eu les **effets directs** suivants (outputs) :

- renforcement des capacités techniques dans la conduite des activités économiques (élevage, embouche, laiterie) mais également en gestion d'entreprise (choix des activités, gestion des fonds, comptabilité simplifiée, techniques de vente et de gestion des clients, etc.) ;
- développement de stratégies entrepreneuriales dans la mesure où une partie des microentreprises ont appris des erreurs ou mauvais choix commis au départ pour réorganiser leur entreprise et développer des activités alternatives (notamment de contresaison et pas nécessairement liées à l'élevage). En ce sens, certaines microentreprises ont fait preuve de bonnes capacités d'adaptation à l'évolution de leur environnement très fluctuant et incertain. Elles ont également fait preuve d'autonomie par rapport aux directives du projet que ce soit en termes, par exemple, (i) de partage d'une partie des dotations reçus du projet pour soutenir également les activités individuelles et (ii) d'activités menées (hors filière élevage) ;
- ouverture d'esprit à travers les partages d'expériences, l'apprentissage du travail en groupe ou du management des groupes (vie associative) ; et
- augmentation des revenus grâce à la rémunération directe pour les tâches exécutées (entretien, alimentation et gardiennage des animaux, gestion des petits commerce, etc.).

Le projet a également eu des impacts ou retombées sur les microentreprises et leurs membres :

- renforcement d'activités individuelles préexistantes (à travers notamment le fonds de roulement et/ou les nouvelles connaissances de gestion acquises) ;
- partage des bénéfices générés par les microentreprises qui ont permis à certains de leurs membres de réduire leur niveau d'endettement ;
- accroissement du patrimoine (actifs) de certains ménages (cf. success stories en annexes) : reconstitution partielle de cheptel, acquisition d'équipements productifs (comme par exemple des kiosques), achats d'équipements domestiques (motos) ; et
- renforcement des capacités d'épargne que ce soit en nature (cheptel) ou monétaire (dans mobile money par exemple).

Certes, ces effets directs et impact n'ont pas concerné de la même manière tous les bénéficiaires du projet. Cependant, il peut être affirmé **qu'une dynamique entrepreneuriale structurant la microéconomie des camps a été mise en place**.

Du point de vue des réalisations quantitatives, le bilan du projet peut être considéré comme mitigé. Si les objectifs quantitatifs en termes de création de microentreprises ont été atteints, c'est moins le cas en ce qui concerne les critères liés aux performances économiques des microentreprises. Ceci s'explique notamment par la fixation d'objectifs de chiffres d'affaires trop optimistes et théoriques. En effet, ces objectifs n'ont pas suffisamment pris en considération la situation de départ des micros entrepreneurs (niveau d'endettement et de décapitalisation) et la capacité des microentreprises nouvellement constituées à absorber et gérer de manière efficace et efficiente les dotations reçues. Cela explique en grande partie pourquoi un peu plus de 50% des microentreprises ont été notées comme « peu performantes ». Ce résultat ne doit pas être considéré comme définitif dans la mesure où la majorité de ces entreprises sont très « jeunes » (pas plus de 2 cycles d'activité). De même, les 43% de microentreprises « moyennement performantes » semblent capables d'évoluer vers le haut.

4.3 Efficience du projet « Seeds for Solution »

L'efficience soulève la question de savoir si les résultats obtenus auraient pu être atteints avec moins de moyens (humains, techniques et financiers), ou si, avec les mêmes moyens, des résultats plus ambitieux auraient pu être réalisés. D'un point de vue quantitatif, la mission n'a pas pu analyser les coûts de fonctionnement du projet. D'un point de vue qualitatif, des axes potentiels d'améliorations ont été identifiés qui auraient pu impacter sur la performance des microentreprises. Ces axes sont les suivants :

- prise en compte des stratégies individuelles des membres des microentreprises et non seulement de la stratégie collective de la microentreprise. L'un ne va pas sans l'autre.

  Selon les informations détenues par le projet, il est estimé que 80 % des microentreprises ayant partagé son fonds de dotation entre ses membres pour permettre à chacun de développer une activité individuelle n'a pas pu être reconstituer, avec une double conséquence : i) la perte du capital (la dotation reçu du Projet), et à très court terme la perte de l'activité individuelle menée par le membre.

  A l'inverse, les enquêtes qualitatives menées en focus group auprès de microentreprises, y compris les moins performantes, permettent de formuler de nouvelles conclusions. Le montant des fonds reçu par chacun des membres est enregistré et considéré comme une créance « saine ». Elle permet aux membres de développer une activité le plus souvent

individuelle et de générer de petits revenus permettant de lisser la trésorerie familiale. Le partage des fonds est souvent réalisé en saison creuse, durant laquelle l'activité du groupe est mis en « suspens ». Ce n'est pas la totalité du fonds qui est partagé mais seulement une fraction (30 à 50% de la dotation reçue lors du 2ème versement). Pour tous les groupes rencontrés, les fonds ont été reconstitués, notamment à la fin de la période creuse, pour permettre la relance de l'activité commerciale fixée et décidée par le groupe. Ces chiffrent échappent aux statistiques du projet.

Pour les premiers groupes créés en 2015, cette pratique s'est répandue à la fin du 2ème cycle d'activités. Mais pour les groupes ayant reçu leur dotation en 2017, cette pratique est quasi systématique dès le 1er cycle d'activité. A Mentao, la part des fonds partagés entre les membres varie de 50% à 70% ; et à Dori cela concerne 30% des groupes rencontrés sur le terrain. Cependant, les membres reconstituent le fonds de roulement avant la fin du cycle, comme nous avons pu l'observer lors des entretiens en focus groups. Ces comportements ne doivent pas être stigmatisés. Bien au contraire, ils doivent être mieux analysés et compris car probablement, ils reflètent une approche plus pragmatique des réalités socio-économique. Cela ne remet pas en cause la microentreprise en tant quel telle. Il s'agit surtout de redéfinir son rôle et distinguer ce qui relève du collectif et de l'individuel ;

- une meilleure prise en compte des stratégies de diversification des AGR hors filière « élevage » telles que développées par certaines microentreprises. Ici aussi, il ne s'agit pas de remettre en cause le bienfondé de la logique « filière d'élevage », mais d'analyser les opportunités de développer des activités alternatives et/ou complémentaires de contre saison où lorsque les signaux du marché sont peu propices à une activité liée à l'élevage. Une telle stratégie permettrait aux microentrepreneurs de lisser les revenus annuels et de diversifier les risques.

  L'équipe du projet n'a pas empêché cette diversification, mais ne l'a pas non plus nécessairement accompagné.

  Le temps passé sur le terrain par la mission Kalyta a permis de mettre en relief cette dynamique, et les opportunités que cela représente pour les microentreprises. En revanche, le temps a été trop court pour analyser précisément toutes ces stratégies et identifier les effets induits. Ce travail d'analyse des résultats imputés à la diversification des activités des groupes doit être réaliser pour en assurer la promotion.

- les autres axes d'amélioration portent sur des difficultés récurrentes du projet en termes de suivi et de rapportage de l'évolution des microentreprises, la simplification des procédures de décaissement des dotations (notamment la 3ème tranche), le renforcement des liens entre les microentreprises et les IMF.

4.4 Durabilité du projet « Seeds for Solution »

La durabilité des résultats du projet, est un élément essentiel de l'évaluation et consiste à évaluer la pérennité des résultats atteints (capacités renforcées, dynamique de partage d'expériences instaurée, etc.) suite à l'achèvement du projet. La section 4.2 rappelle l'importance des effets et de l'impact du projet sur les microentreprises et leurs membres. Mais ces résultats et acquis sont encore fragiles. La majorité des microentreprises sont encore très jeunes (pas plus de 2 cycles d'activité) et encore peu performantes. Pourtant, la pérennisation de telles structures nécessite

plus de temps que celui dont le projet a pu disposer. Les entreprises notées « moyennement performantes » auront également besoin d'un accompagnement pour se pérenniser.

De manière générale, les signaux relevés par la mission sont jugés comme très encourageants. Les analyses réalisées sur le terrain ont permis de démontrer une bonne appropriation des activités par les membres des microentreprises, et les initiatives dont elles ont fait preuve pour s'adapter aux réalités du marché, reconstituer leur fonds de roulement en diversifiant leurs activités ou en valorisant les logiques économiques individuelles, et mener des activités de contre saison pour lisser leur trésorerie.

Prendre la mesure de cette situation pour formuler des recommandations adaptées aux profils des microentreprises semble fondamentale si on veut leur permettre de tendre vers l'autonomie et la pérennisation de leurs activités.

Les recommandations doivent également tenir compte des éléments de contexte liés à la situation des camps de réfugiés pour lesquels l'aide alimentaire a diminué drastiquement durant le dernier trimestre 2017. Ceci pourrait obliger certaines familles de réfugiés à faire un choix parmi deux options :

- soit organiser leur retour au Mali, en espérant que la situation ne s'y détériore pas à nouveau.
- soit chercher à mieux s'insérer dans le tissu économique local, en renforçant leur activité de commerce et les liens avec les populations autochtones.

5. Recommandations

Il convient de distinguer les recommandations à deux niveaux : celles qui relèvent de la clôture du projet à court terme et celles de la poursuite éventuelle du projet sous une forme qui n'est pas nécessairement celle en vigueur aujourd'hui.

5.1 Recommandations pour la clôture du projet

Il s'agit de clôturer proprement le projet « Seeds for Solution ». Au 31 décembre 2017, toutes les activités du projet n'étaient pas encore achevées tant sur le plan quantitatif (déblocage complet des dotations par exemple) que sur le plan qualitatif. Comme déjà souligné, la mise en place d'un projet innovant dans le contexte particulièrement complexe des camps de réfugiés n'est pas aisée et nécessite un temps de maturation des différents acteurs et autres parties prenantes. Les actions qui devraient être menées à ce stade sont les suivantes :

- Mettre en place en accord avec l'UNHCR une période de tuilage ou d'extension de la fin du projet d'au moins trois mois. Il sera nécessaire de mobiliser tous les reliquats financiers disponibles du projet. Pour cette raison, le dispositif actuel devra probablement être allégé.
- Faire un point précis et détaillé de l'état de déblocage des dotations. S'assurer que chaque microentreprise puisse recevoir le montant prévu dans son plan d'affaire, et cela quel que soit son niveau de performance et sa maturité. Cette mesure doit éviter que des frustrations et des tensions apparaissent et ne créent des sentiments hostiles aux bailleurs et à ses équipes sur le terrain. Cependant, pour les microentreprises présentant un niveau « peu performant » et pour lesquelles ont été identifiées des problèmes graves de gouvernance, avec des détournements de la dotation au profit de son responsable, ne devraient pouvoir bénéficier de la dernière tranche de versement. Les fonds pourraient être orientés vers les microentreprises les plus performantes.
- Accompagner les microentreprises ayant bénéficié de la dotation en 2017 pour leur permettre de consolider leurs activités économiques et de renforcer leur gestion et organisation interne. Pour cela, il faut établir un programme de formations pour rappeler certains principes de bonne gouvernance (fréquence des réunions, diffusion des informations, prise de décision, mise en place de caisse de solidarité….) et de gestion d'entreprise. Le programme des agents de terrain devra être repensé et probablement intensifié en cas de réduction des ressources humaines disponibles.
- Intensifier, notamment à Goudebo, l'accompagnement des microentreprises dans leurs relations avec les IMF, et les former sur : (i) la tarification des opérations et des produits bancaires, (ii) la lecture des documents bancaires (carnet, bordereau d'encaissement ou de décaissement ainsi que les mécanismes de crédits).
- Clarifier la situation financière de chaque microentreprise après versement de la dernière tranche de la dotation. Cela sera réaliser en 2 étapes : (i) il conviendra de rencontrer chaque groupe et de les informer de leur situation financière ; (ii) puis de communiquer cette situation avec la banque pour les informer que les membres désignés par chaque microentreprise sont autorisés à y faire des retraits. Il est très important que les microentreprises soient informées du solde sur leur compte pour éviter des erreurs d'opérations de caisse au niveau des guichets de l'IMF. Même si les membres désignés

par le groupe sont seuls signataires, il n'empêche que tous n'ont pas une bonne compréhension et bonne lecture (débit/crédit) des opérations de banque. Il semble donc nécessaire de réaliser une animation pour que chacun au sein du groupe soit informé de la situation financière de son groupe.

- Mettre en place un système d'animation et d'information qui permettent à l'ensemble des membres d'être informer. Il s'agit ici de rendre plus transparent à tous les membres le montant de la dotation effectivement versée au groupe et la manière dont il est été utilisé. Ce travail devra être réalisé pour la totalité des microentreprises créés, et ce quel que soit leur niveau de performance.
- S'assurer que la base de données des microentreprises est complète dans la mesure du possible pour une transmission éventuelle à un autre projet quel que soit sa forme.

5.2 Recommandations pour la préparation d'une nouvelle phase éventuelle

En parallèle aux activités qui visent à assurer une clôture la plus sereine du projet, il sera nécessaire de préparer une poursuite du projet qui aurait pour objectif d'assurer la pérennité de la majorité des microentreprises créées. Les actions à mener dans ce cadre sont les suivantes :

- Décider d'une stratégie entre la poursuite d'un développement horizontal privilégiant la portée comme cela a été le cas pour le projet « Seeds for Solution » ou un développement vertical visant à renforcer les effets et l'impact sur un nombre plus restreint de microentreprises mais aptes à se pérenniser et se développer. Notre recommandation est en faveur d'un développement vertical qui aurait l'avantage d'être moins lourd en termes d'investissement et permettrait au projet « Seeds for Solutions » d'aller jusqu'au bout.
- Définir des critères de sélection des microentreprises aptes à participer avec succès à un nouveau projet ou une nouvelle phase du projet qui vient de s'achever. Dans cet exercice, les critères fonctionnels et entrepreneurials seront prioritaires pour éviter tout risque de discrimination sur des données subjectives.
- Sélectionner les meilleures microentreprises, en considérant les principes suivants : plus les groupes sont constitués sur une base familiale, plus les liens entre les membres sont importants, et plus il est facile d'échanger, de se répartir le travail au sein du groupe et d'adapter la stratégie de l'entreprise en fonction des opportunités économiques. La mise en œuvre de ces principes aura nécessairement une incidence sur le niveau de performance du groupe.
- Intégrer dans l'appui à apporter aux microentreprises sélectionnées les enseignements tirés du projet actuel en termes notamment de diversification des activités et de meilleure intégration des stratégies individuelles des membres des microentreprises. Il sera nécessaire sur ce dernier point de clarifier la finalité des microentreprises. Constituent-elles un objectif en soi ou un moyen, non prévu au départ, de faire émerger éventuellement des entrepreneurs ayant la capacité d'évoluer (une sorte de couveuse de microentreprises). Il s'agit ici d'une question fondamentale mais aussi de pragmatisme dans la mesure où au fond, la gestion collective d'une entreprise ne constitue pas le premier choix individuel de la majorité des micros entrepreneurs les plus dynamiques.

6. Annexes

Annexe 1 : Programme de mission sur la zone de Dori

Date	Horaires	Localité	Contenu
Samedi 09/12	16h – 23h	Ouaga	Vol Paris/Ouaga
Dimanche 10/12	8h – 13h	Ouaga	Lecture des documents du projet
	15h – 18h	Ouaga	Réunion avec Moussa Tassembedo
Lundi 11/12	7h – 12h		Déplacement vers Dori
	13h – 18h	Dori	Avec Moussa Tassembedo • Préparation du Guide d'entretien • Analyse de la performance / Révision des indicateurs / traitement statistique • Critères d'échantillonnage des groupes rencontrés en focus group
Mardi 12/12	8h – 12h	Dori	• Entretiens avec Mr Ibra Salifou Responsable du Projet Seeds for Solutions et son équipe, et Animateur SAGRASY : • Présentation de la mission • Validation de l'échantillonnage des microentrepreneurs rencontrés • Discussion à propos de la performance des microentreprises • Sélection de nouveaux indicateurs de calcul de la performance et construction du tableau. Mise en place d'un système de traitement pour chaque zone d'intervention (Mentao, Goudébo, Déou/Dibissi)
	12h – 15h	Dori	• Entretien avec le responsable de la Sécurité (HCR, Mr Alphonse BORO) • Entretien et présentation de la mission avec Mr Barry (HCR, Chef du bureau de Dori)
	15h – 18h	Dori	• Poursuite des entretiens individuels avec les équipes VSF-B et SAGRASY
Mercredi 13/12	7h	Dori	• Echanges avec Moussa / Evri
	8h – 17h	Goudébo	• Entretiens en Focus group avec 4 microentreprises
	17h – 19h	Dori	• Point de situation journalier avec VSF-B et SAGRASY (Observations de terrain / suivi des niveaux de performance)
Jeudi 14/12	7h	Dori	• Echanges avec Moussa / Evri
	8h – 16h	Goudébo	• Entretiens en Focus group avec 4 microentreprises
	17h–17h30	Dori	• Echanges avec Koné (HCR)
	17h30–19h	Dori	• Point de situation journalier avec VSF-B et SAGRASY (Observations de terrain / suivi des niveaux de performance)
Vendredi 15/12	7h	Dori	• Echanges avec Moussa / Evri
	7h45	Dori	• Entretien avec RCPB (Dir.Adjointe et Comptable)
	8h30–11h30	Goudebo	• Entretiens en Focus group avec 3 microentreprises
	12h	Dori	• Echanges avec Mr Barry
	13h		Retour à Ouaga
Samedi 16/12	10h–11h30	Ouaga	Restitution des principales observations / analyses et recommandations à VSF–B / SAGRASY / HCR (MM Smbié et Kodjo).
	19h		Vol Retour vers Paris

Annexe 2 : Indicateurs retenus par VSF-B et SAGRASY pour mesurer le niveau de performance des microentreprises

Critères	Explications	Appréciations	Notes
Niveau de rentabilité (R)	Mesuré par le rapport du bénéfice sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'exploitation	R≥60%	10
		10%≤ R<60%	6
		R< 10%	0
Niveau de recouvrement du fonds de roulement (RFR)	Mesuré par le rapport chiffre d'affaire réalisé sur fonds de roulement et qui permet de couvrir le fond de roulement reçu pour l'exploitation	RFR≥100%	9
		75%≤RFR<100%	5
		RFR<75%	0
Niveau d'autonomisation du groupe (AF)	Mesuré par le rapport épargne réalisée sur le fonds de roulement réçu au cours de l'exploitation afin d'améliorer l'activité	AF≥10%	4
		5%≤AF<10%	2
		AF<5%	0
Niveau de fréquentation de l'IMF (NFI)	Mesuré par raport au nombre d'opérations banciares effectué sur le compte au cours de l'exploitation	NFI≥4	4
		3≤NFI<4	2
		NFI<3	1
Niveau du dynamisme et de solidarité (DS)	Pourcentage de participation des membres aux séance de suivi-conseil et de niveau de la mise en œuvre de l'activité	DS≥70%	5
		40%≤DS<70%	3
		DS<40%	0
Performance	Mesure de la performance de la microentreprise en tenant compte de la note globale (NG) de l'ensemble des différents critères. La note maximale étant égale à 32, pour qu'un groupe soit considéré perfomant il doit avoir une note ≥ 23	NG ≥ 23	Performant
		16≤NG<23	Moyen
		NG<16	Pas Performant

(Source : VSF-B / SAGRASY)

Annexe 3 : Détermination du niveau de Performance des microentreprises appuyées par le projet Seeds for Solutions

Fichier Excel transmis en même temps que le rapport de mission.

Comme indiqué dans le rapport, cette base de données a été reconstituée par VSF-B et SAGRASY mi-décembre 2017, à partir des informations détenues par les équipes terrain.

Annexe 4 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES GROUPES DE MICROENTREPRISES

1. La situation actuelle de la Microentreprise

a. Gouvernance du groupe

- Quelle est l'origine du groupe ? Comment et pourquoi ont-ils décidé de se mettre ensemble ?
- Quels sont les liens qui unissent les membres ?
- Quelles connaissances ont-ils les uns des autres ? (lien de parenté, amitié, lien de voisinage, lien professionnel…)
- Comment les décisions sont-elles discutées / prises ?

b. Activités génératrices de revenus pratiquées par le groupe

- Quelle est l'activité principale pratiquée par le groupe ? Comment cette activité est-elle organisée au sein du groupe ? Y a-t-il des fonctions / des charges réparties entre les membres ?
- Quelle est votre expérience dans ce domaine ?
- Quand est ce que les membres du groupe ont-ils commencé cette activité ? Comment d'un point de vue technique cette activité est-elle pratiquée ? Requière-t-elle un savoir-faire spécifique ?
- Pourquoi avez-vous décidé de développer cette activité ? (Identification d'un besoin / Etudes / ….). Quels objectifs poursuiviez-vous en vous engageant dans cette initiative ? Etait ce seulement pour reconstituer votre cheptel ?
- Qui a réalisé les projections du BSP ?
- Quel a été son fond de démarrage ? Comment ont-ils constitué ce fonds ?
- Existe-t-il une saisonnalité liée à cette activité ? Pensent-ils qu'il est possible de vendre un mouton à 65 000 FCfa tout au long de l'année ?
- Est-ce qu'ils pratiquent d'autres activités rémunératrices au sein du groupe? En individuel ?
- Quel est votre stratégie de vente ? quelles opportunités ? Avez-vous été mis en contact avec des acheteurs ?
- Quel est votre CA ? CE ? Bénéfice ?
- Quels sont les principaux risques liés à votre activité ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré dans la mise en œuvre de votre activité ? Comment les avez-vous surmontées ?
- De quel appui avez-vous bénéficié pour gérer ces difficultés ?

c. Suivi des décaissements

- Qui a reçu l'argent ?
- Est-ce que les versements ont été réalisés en présence de tout le groupe ?
- Sur quelle base / justification les décaissements ont été réalisés ?
- Surfacturation des achats par certains responsables de groupe ?
- Après constitution de votre projet et formalisation de la demande, combien deviez-vous recevoir ? Combien avez-vous ? (Prévu / réalisé) ?
- Quelles sont les raisons de cet écart ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrés dans la mise en œuvre du projet ?
- Selon vous qu'aurait-il fallu faire ?

2. Performances (ou contreperformances) et système de gestion

- Quels ont été les avantages et les retombées financières, économiques et sociales qu'ils ont tirés de cette initiative de microentreprise ? (bénéfices, augmentation du cheptel, création ou extension d'une autre activité)
    - au niveau du groupe
    - individuellement
- Si la microentreprise a engendré des profits, quel en a été le mode d'utilisation ?
    - quelle décision d'affectation/répartition a été prise ?

    - comment cette décision a-t-elle été prise ? Avez-vous consulté SAGRASY ou VSF pour cette prise de décision ?
- Si au contraire, il y a eu des pertes, qu'est-ce que vous avez fait ? ou que comptez-vous faire ?

3. Quelle est leur stratégie d'épargne ?

- Ont-ils reçus des conseils en ce sens ? (au niveau du groupe ou en individuel)
- Quelle est la finalité du groupe selon eux ? Différentes formes d'épargne utilisées ? Avantages et inconvénients de chaque forme.

4. Quelles sont leurs sources de financement actuelles ?

- Est-ce que le groupe a récemment bénéficié d'un crédit d'une IMF ? (à poser aux rares groupes qui ont réussi à travailler avec les IMFs)
- Si OUI, quelles ont été les conditions ?

5. Partenariat avec VSF – SAGRASY

- Quels types d'appuis / accompagnements ont-ils bénéficié de VSF-SAGRASY ?
- Quels ont été les points positifs de ces appuis / accompagnements ? En quoi leur ont-ils été utiles ?
- Quelles ont été les limites / insuffisance de cet accompagnement ?

6. Perspectives et recommandations pour l'avenir

- Quels sont leurs projets en relation avec la microentreprise (au niveau du groupe ; au plan individuel ?
- Qu'est-ce qu'il faudrait faire à l'avenir pour garantir ou soutenir la réussite de cet type d'initiative ?
- Autres suggestions et recommandations ?

Annexe 5 : SUCCESS STORIES

Success Story 1 – Collecteur de lait Hassane BELEM

Monsieur Hassane BELEM est originaire du village de Borguindé (situé à 10 kms de Djibo). Il exerce le métier de collecteur de lait depuis environ treize (13) ans. Il a appris le métier auprès de ses parents. Il livrait le lait à 2 laiteries de Djibo et vendait de petites quantités directement aux consommateurs.

Il a été mis en contact avec le Projet Seed for Solutions par une mini-laiterie[16]. Cette mise en relation lui a permis de bénéficier des appuis suivants :

- plusieurs formations portant sur la reconnaissance / la sélection du bon lait,
- la formation en alphabétisation,
- l'initiation à l'utilisation des réactifs et des petits équipements de tests du lait,
- l'équipement en moto et équipements de collecte et de conservation du lait,
- la transformation du lait en sous-produits laitiers (lait caillé, yaourts, …),
- la mise en relation à travers des contrats tripartite formels pour la livraison de lait frais à 5 laiteries de Djibo.

Par ailleurs, le Projet Seed for Solutions a construit et équipé un centre de collecte, de conservation et de traitement du lait à Borguindé. Ce Centre a permis à plusieurs collecteurs de lait de la zone de se regrouper et de mutualiser leurs ressources (matérielles, humaines, techniques).

Acquis et retombées du projet pour Monsieur BELEM

Grâce aux appuis du projet, Monsieur BELEM reconnais qu'il a pu réaliser les performances suivantes :

- Accroissement de ses parts de marchés : de 2 laiteries à 5 actuellement + des ventes dans les villages environnants,
- Augmentation de la quantité de lait livrée par jour : de 20 – 30 l/ jour à 140 l/jour en moyenne actuellement (dont 20 l de ses vaches laitières contre 10 l auparavant),
- Multiplication par 4,8 de ses revenus monétaires mensuels : de 25 000 FCFA par mois à au moins 30 000 FCFA par semaine (soit environ 120 000 FCFA par mois),
- Accroissement de son patrimoine et de son capital productif :
    a. Agrandissement de son enclos d'élevage
    b. Augmentation de l'effectif de ses vaches laitières qui sont passées de 6 à 12
    c. Construction d'un magasin d'une capacité de stockage de 30 tonnes pour le SPAI
    d. Constitution d'un stock permanent d'aliments bétail

Perspectives

- Monsieur BELEM compte poursuivre le renforcement de son activité.
- Les collecteurs ont en projet la création d'une coopérative de lait, auquel il participe activement.

[16] Mini-laiterie ''Kossam Solè''

*Success Story 2 – Microentreprise TADAHAL (*Mentao Sud*)*

Le groupe TADAHAL de Mentao Sud a retenu l'embouche ovine comme activité collective. Mais dès le premier cycle d'activité, la microentreprise a été confrontée à des problèmes de pertes d'animaux (mortalité), de mévente et de prix de vente des animaux inférieurs à ceux auxquels ils avaient été achetés.

Ce faisant, le groupe a enregistré des pertes qui ont abouti à une réduction sensible du fonds de roulement. De plus, il ne parvenait pas à vendre le reste des animaux.

Il se trouve que la microentreprise avait constitué un important stock d'aliments bétail (SPAI) : 6 tonnes. Des éleveurs du camp ont commencé à négocier l'achat de ce SPAI auprès de groupe. Comme le nombre d'animaux du groupe s'était réduit, ses membres ont consentis à vendre quelques sacs. Ils se sont très vite rendu compte qu'ils réalisaient des profits substantiels.

Le stock de SPAI a été épuisé en sept (7) jours.

Alors, le groupe a vendu rapidement le stock et procéder à une nouvelle constitution de stock avec l'idée de le revendre.

Comme le groupe a acheté un important stock, il a pu obtenir du fournisseur une réduction du prix de la tonne ; cela lui permettait de vendre le sac moins cher que ce qui était pratiqué sur le marché.

Ce 2ème stock s'est rapidement épuisé avec les ventes aux réfugiés mais également aux éleveurs des villages environnants. Cette deuxième opération a été également couronnée de succès.

Au total, le groupe a répété l'opération à 5 reprises ; cette stratégie lui a permis de reconstituer son fonds de dotation et de dégager un bénéfice total de 150 000 FCFA.

A la lumière de cette expérience, le groupe a pris l'option de diversifier les activités qu'il mène. En plus de l'embouche ovine et de la vente de SPAI, le groupe a ajouté le commerce de bétail.

Success Story 3 – El Mouner Ag El Moctar, commerçant (Mentao Centre Sud)

El Mouner Ag El Moctar est âgé de 30 ans. Il est originaire de Tombouctou au Mali. Déjà dans son pays natal, il capitalisait 5 ans d'expériences dans la gestion d'une boutique et de commerce de bétail.

Au début des affrontements, il a réussi à s'enfuir avec quelques biens.

Arrivé au camp de Mentao, il a vendu un bœuf à 200 000 FCFA. Avec cet argent, il a repris son activité de gestion d'une boutique de biens de consommation courants (sucre, thé, savon, cigarettes, riz, …). Il a débuté son activité sous un hangar.

Contributions du projet Seed for Solutions au développement de son petit commerce

El Mouner reconnait volontiers que le Projet Seed For Solutions a eu deux contributions majeures dans le développement de ses activités commerciales :

- le renforcement de ses capacités organisationnelles et de gestion ;
- le renforcement de ses capacités financières.

Au niveau du renforcement des capacités, El Mouner précise qu'à travers les formations et le suivi accompagnement, le projet lui a permis d'avoir beaucoup d'idées pour développer son commerce. Ces idées ont notamment porté sur :

- le choix des activités à mener : par exemple (*''il faut vendre ce que les gens veulent ou demandent''* ou encore *''ce qui génère le plus de profits'' ; etc.*
- les aspects organisationnels,
- les techniques de vente ou d'achalandage, ainsi que les « bonnes manières » pour recevoir et fidéliser les clients,
- la documentation des informations de l'activité à travers la tenue de divers documents : cahiers de recettes, de dépenses ou de suivi des crédits aux clients ; l'établissement de bilans financiers périodiquement,
- la gestion des stocks de marchandises,
- la gestion des fonds (discipline d'épargne, séparation de l'argent de poche du fonds de roulement de l'activité, etc.).

Ces conseils et les partages d'expériences lui ont inspiré des stratégies pour développer son activité : gestion rigoureuse des fonds et diversification de ses activités avec le commerce de SPAI.

Au niveau du renforcement de ses capacités financières, le partage partiel du fonds de roulement de la microentreprise entre les membres du groupe, a permis à El Mouner d'accroitre le fonds de roulement de la boutique. C'est ainsi qu'il a actuellement un fonds de roulement de 1 million FCFA (contre 200 000 FCFA). Par ailleurs, en plus de l'embouche des petits ruminants, il a élargi ses activités à la commercialisation du SPAI.

Acquis et réalisations imputables au projet

En plus des *''connaissances acquises et qu'il ne perdra jamais''* (dixit El Mouner), le jeune commerçant a à son actif les réalisations suivantes :

- sa boutique est actuellement abritée dans un kiosque métallique,
- il possède une motocyclette,

- ses revenus mensuels sont d'environ 100 000 FCFA (contre 40 000 FCFA) en 2015-2016
- il dispose d'un compte Orange Money dans lequel il dépose son épargne,
- ses capacités financières lui ont permis de faire crédit (argent + marchandises) à ses parents, amis et autres réfugiés. Le cumul des crédits s'élèvent à plus de 500 000 FCFA.

El Mouner envisage d'ouvrir prochainement une nouvelle boutique à Mentao Sud (où il y a encore une importante concentration de réfugiés de par ses observations). Il dispose d'un budget de 300 000 FCFA pour l'ouverture de cette nouvelle boutique.

Par ailleurs, s'il parvient à recouvrer toutes ses dettes, il ouvrira une boutique dans la ville de Djibo.

Enfin, il compte intensifier son activité d'embouche et développer le commerce de bétail.

Success Story 4 – Microentreprise TABAGORTE (Camp de Goudebo) - Commerce de bétail

Le groupe TABAGORTE a été constitué en 2015. L'effectif du groupe était de 8 membres à sa création. A la suite de retours « facilités » au Mali, il est actuellement de 5 membres. La majorité des membres entretiennent des liens de parenté.

L'activité développée par le groupe est celle du commerce de bétail, choix qui semblait assez pragmatique étant donné leur profil socio-économique.

Après diverses formations techniques reçues en 2015, le groupe TABAGORTE a bénéficié en 2016 d'un 1er versement d'un montant de 284 000 Fcfa pour la construction d'un enclos et l'achat d'équipements utiles au démarrage d'une activité d'élevage (abreuvoirs / bidons pour le transport et le stockage de l'eau / divers outils et matériaux).

Un 2nd versement a été effectué par le Projet « Seeds for Solutions » en janvier 2017 d'un montant de 683 900 Fcfa pour permettre au groupe de commencer leur activité de commerce de bétail.

Ces différents versements sont réalisés sur le compte courant ouvert à la banque RCPB.

Dès les premiers cycles d'activités « achat-vente » de petits ruminants, le groupe enregistre des pertes. Le fonds de la dotation diminue. Les marges escomptées sur la vente d'animaux ne sont pas réalisées et l'entretien des animaux entre deux marchés coûtent chers. Un peu à l'image de ce dernier cycle, durant lequel le groupe achète 3 chèvres et 4 brebis d'une valeur totale de 300 000 FCFA. Les bénéfices générés par le vente des caprins s'élève à 10 000 FCFA. A l'inverse, la vente des brebis est réalisée avec une perte de 9 000 Fcfa. A cela s'ajoute les soins et les aliments qu'il faut quotidiennement apportés aux animaux.

A la suite de cette opération, les membres du groupe prennent la décision d'arrêter leur activité de commerce de bétail, pour démarrer celle de commerce de céréales.

« Après 4 opérations de vente d'animaux sur des marchés que nous ne connaissons pas, nous avons décidé d'acheter du riz et d'en faire le commerce, plutôt que de prendre des risques avec la vente de chèvres et de brebis. En plus cette activité ne nous permettait pas de gagner des bénéfices régulièrement. »

Mise en place d'une stratégie de changement d'activité commerciale

Leur stratégie est claire, il faut absolument conserver le capital reçu du Projet « Seeds for Solutions », et le faire fructifier, en s'adaptant aux réalités du marché.

Pour cela, le groupe décide d'acheter 1 tonne de riz, d'une valeur de 340 000 FCFA, et de l'écouler au niveau du camp de Goudébo. Le choix semble pertinent. Le stock est rapidement écoulé. Le bénéfice réalisé est de 20 000 FCFA, et il est immédiatement injecter dans le fonds de roulement. Les volumes vendus chaque mois augmente progressivement pour passer de 1 t/mois à 1,5 tonnes/mois en septembre 2017.

Durant l'hivernage, le groupe a décidé de stopper momentanément leur commerce de riz ? Ce n'est pas une période favorable pour les affaires car les clients en raison de la soudure ont tendance à s'endetter, et à acheter les sacs de riz à crédit. Ce que le groupe ne peut se permettre.

En décembre 2017, **le bilan est encourageant car le groupe a réussi à reconstituer le fonds de dotation reçu du Projet**.

Sa situation financière est la suivante :

- En caisse, le montant des liquidités est de 400 000 FCFA,
- La valeur du stock est de 200 000 FCFA,
- La valeur des créances saines est de 200 000 Fcfa, elles sont internes aux membres du groupe.

  Au nombre de 2, chaque femme a bénéficié d'un crédit de 50 000 FCFA pour développer une activité de petit commerce.

  Les hommes, quant à eux, ont chacun une dette dont le montant varie entre 30 000 FCFA et 35 000 FCFA. La logique est également différente, car c'est pour assurer des dépenses familiales.

Le groupe écoule maintenant 1,5 tonnes de riz /mois, ce qui leur permet de dégager un bénéfice de 30 000 Fcfa, réparti pour 50% dans la caisse, et 50% entre les membres du groupe.

Mise en place d'une gouvernance équilibrée

L'ensemble des membres sont unanimes, « nous avons appris à travailler ensemble », « à échanger, afin de prendre des décisions au bénéfice de l'entreprise ».

Peu de temps après la création du groupe, les membres ont mis en place une activité de tontine pour renforcer les liens et gérer les dépenses sociales (baptêmes et maladies), en fixant une cotisation mensuelle d'un montant de 500 Fcfa/mois.

Perspectives d'avenir

Les membres du groupe sont confiants. Ils doivent encore recevoir la 3ème tranche[17] de la dotation, ce qui leur permettra assurément de renforcer leur commerce et de le diversifier selon les périodes de l'année.

« Le groupe travaille au bénéfice du groupe » car « chaque membre est actif et mène sa propre activité personnelle ». Les femmes font du petit commerce dans le camp, ainsi que 2 hommes ; enfin le 5ème membre est relais communautaire pour CREDO. Leurs activités leur permettent de générer de petits revenus, suffisants pour assurer les principales dépenses de leur foyer.

Le groupe devrait normalement recevoir 516 000 FCFA.

[17] Le groupe devrait normalement recevoir 516 000 Fcfa.

Success Story 5 – Microentreprise TEBBADE (Camp de Goudebo) – Commerce d'aliments de bétail

Le groupe de TEBBADE a été créé en 2015. Il est constitué actuellement de 4 membres actifs, qui ont su progressivement développé leur activité de commerce d'aliments de bétail (Vente de Tourteaux et de fourrages), et diversifier leur activité.

« Nous nous sommes volontairement choisis. Nos familles se connaissent, et les liens existent à travers les fractions auxquelles nous appartenons. Plus d'une année est passée entre notre formation et le déblocage de l'argent. Ça a été une chance pour nous de pouvoir recevoir une aide pour financer notre activité. Nous avons beaucoup hésité au début. Nous avons d'abord pensé à transformer le lait, mais comme les bénéfices étaient trop faibles, nous avons finalement décidé de faire du commerce d'aliments pour bétails. »

Après avoir bénéficié d'un 1er versement fin 2016 d'un montant de 250 000 Fcfa[18] du Projet « Seeds for Solutions » pour réaliser le magasin de stockage des sacs contenant les aliments, le groupe a reçu 2ème versement d'un montant de 485 000 Fcfa au début de l'année 2017. Ce versement leur a permis de s'approvisionner en matières premières avec l'achat de 80 sacs de tourteaux, et ainsi pouvoir démarrer leur activité commerciale dès le mois de février 2017.

Afin de limiter les dépenses de déplacements (Transport, nourriture, emplacement sur le marché et taxe), les membres du groupe décident d'un commun accord de concentrer leur activité de vente sur le marché de Goudébo, et de s'approvisionner chez un grossiste de DORI.

« Nous sommes obligés de nous approvisionner à Dori et de travailler avec les grossistes car les déplacements à Ouaga ou à Bobo sont difficiles. Nous pouvons obtenir une autorisation de sortie au niveau du poste de police du camp pour circuler, mais si nous transportons des marchandises, la police sur la route exige des documents complémentaires de patente et de registre de commerce, qu'il est difficile d'obtenir et de présenter car nous ne sommes pas enregistrés comme « commerçants ».

La grande majorité des clients sont les familles de réfugiés du camp de Goudébo et de ses environs. Chaque mois, se déroule dans le camp « la grande distribution de vivres » organisée par le HCR et ses partenaires. Elle dure plusieurs jours et permet aux commerçants de réaliser leurs principales ventes mensuelles.

[18] Les chiffres indiqués dans les success stories sont ceux communiqués par les membres des microentreprises lors des entretiens sur le terrain.

Malheureusement, en mars 2017, le marché du camp de Goudébo, subit un incendie, de nombreux commerces sont brûlés. Le groupe TEBBADE perd alors son hangar, une partie du stock (16 sacs) et un bénéfice estimé à 30 000 Fcfa. Cet événement aura bien évidemment des conséquences sur le cycle d'activité du groupe durant l'année 2017.

Acquis et réalisations imputables au Projet Seeds for Solutions

Les membres du groupe ont apprécié l'appui reçu du projet pour les formations techniques dispensées au moment de la création du groupe en 2015, notamment les aspects liés à la gestion de l'entreprise (enregistrements des recettes et dépenses / gestion du stock).

Mais la contribution la plus significative apportée par le Projet Seeds for Solutions est la prise en charge des dépenses liées à la reconstruction de leur magasin suite à l'incendie. Cet appui a permis aux membres du groupe de se remobiliser sur leur objectif de création d'entreprise, et son développement.

En Août 2017, une opération commerciale importante est réalisée avec l'appui de VSF-B/SAGRASY. 88 sacs de tourteaux sont vendus lors de la foire organisée à Dori. Cela leur permet de générer un bénéfice de 40 000 Fcfa, ventilé de la sorte :

- 20 000 Fcfa sont réinjectés dans le fonds de roulement de la microentreprise,
- 20 000 Fcfa sont partagés entre les membres.

Mise en place d'une stratégie de diversification de leur activité

Le groupe s'est rapidement rendu compte que le commerce d'aliments de bétail est saisonnier, et que cette activité seule ne leur permettra pas de réaliser leur objectif de vie :

- Générer des compléments de revenus régulier pour chacun des membres,
- Permettre à chacun de reconstituer un « patrimoine » (Epargne / animaux), durement affecté durant la crise au Mali.

Pour cette raison, le groupe décide de diversifier leur commerce et de transformer une partie de leurs liquidités réservées à l'achat du tourteau pour celui de produits de 1ères nécessité (sucre, thé, céréales, savon …) et divers autres produits (pagne, chaussures, couverture, …).

Le groupe a par ailleurs décidé de louer un espace dans sa boutique à un jeune couturier, qui leur verse un loyer mensuel de 2500 Fcfa.

La situation financière du groupe est la suivante :

- En caisse, le montant des liquidités est de 282 500 Fcfa, conservé pour l'achat du stock d'aliments pour bétail prévu en janvier 2018.
- En banque, le solde est de 281 000 Fcfa.
- La valeur du stock est de 451 000 Fcfa à la date du 29/11/2017.

La relation du groupe avec le RCPB n'est pas encore suffisante, mais les membres préfèrent pour le moment réinjecter leur trésorerie dans leur fonds de roulement. Ils reconnaissent cependant qu'il serait important de créer une relation de confiance avec la banque, même si cela leur semble difficile pour plusieurs raisons (lecture du carnet / mise en relation avec un agent de crédit / stigmatisation des réfugiés…).

Mise en place d'une gouvernance équilibrée

La force de ce groupe est sa gouvernance. Les membres se connaissent et ont décidé dès le départ de ne pas rater cette opportunité qui leur a été offert par le projet pour créer leur entreprise.

Bien qu'ayant des liens de parenté, les membres du groupe ont également appris à travailler ensemble, à échanger quotidiennement, à organiser leur travail de tel sorte que l'engagement de chacun soit reconnu et équivalent, et ce faisant justifier le versement d'une fraction des bénéfices. Les décisions semblent être prises d'un commun accord, et mis à part le montant du solde d'épargne sur le carnet de banque et le montant de la dotation, les informations essentielles sont partagées et connus de tous.

Il semble avoir une vision commune de leur entreprise, renforcée par ce constat :

« C'est parce que nous menons chacun des activités individuelles, que nous pouvons protéger l'activité du groupe et la dotation reçue du Projet ».