

PD-ABG-449

83475

## BILAN ANALYTIQUE D'ETAPE

*PROJET COFINANCEMENT DES ONG  
(USAID)*

## SECTEUR MICRO ET PETITE ENTREPRISE

Présenté par :

Mme Korotoumou OUEADRAOGO  
Mr Mamédi SIDIBE

Juin 1992

# TABLE DES MATIERES

*Rappel des Termes de Référence*

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>L'USAID ET LES AUTRES INTERVENANTS DANS LE SECTEUR MPE</b>	<b>4</b>
	3.1.L'approche USAID et le programme Co-financing	4
	3.1.1. Fondements .....	4
	3.1.1.1. Les constats de l'USAID .....	4
	3.1.1.2. La stratégie MPE de l'USAID définie par GEMINI	6
	3.1.2. Les MPE dans le programme Co-financing .....	8
	3.1.2.1. Les actions MPE promues sur le terrain par le Co-Financing .....	9
	3.1.2.2. Le groupe Pivot MPE .....	15
	3.2. Les Interventions des ONG .....	17
	3.2.1. Les formes d'intervention .....	18
	3.2.2. Les réalisations des ONG dans le secteur MPE	18
	3.3. Les autres intervenants .....	23
<b>IV.</b>	<b>ANALYSE DE LA STRATEGIE MPE DE L'USAID ET DU CO-FINANCING: FORCES ET FAIBLESSES</b> .....	<b>29</b>
	4.1. La stratégie MPE de l'USAID : Forces et faiblesses .....	29
	4.1.1. Forces .....	29
	4.1.2. Faiblesses .....	29
	4.2. Le programme Co-Financing : Forces et Faiblesses	30
	4.2.1. Forces .....	30
	4.2.2. Faiblesses .....	31
	4.3. Le Groupe Pivot : Forces et Faiblesses .....	32
	4.3.1. Forces .....	32
	4.3.2. Faiblesses .....	33
	4.4. Les ONG : Forces et Faiblesses .....	34
<b>V.</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>35</b>
	5.1. A l'USAID et au Programme Co-Financing .....	35
	5.2. Au Groupe Pivot .....	36
	5.3. Au CCA/ONG .....	37
	5.4. Aux ONG .....	37
<b>VI</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>38</b>

u

- ACDI Agence Canadienne pour le Développement International
- AMADE Association Malienne pour le Développement
- ATI Appropriate Technology International
- BDM Banque de Développement du Mali
- BIAO Banque Internationale de l'Afrique de l'ouest.
- BIT Bureau International du Travail
- BMCD Banque Malienne de Crédits et de Dépôts.
- CAEC Caisse Associative de l'Epargne et de Crédit
- CAPES Centre d'Assistance aux Projets, Entreprises et Sociétés.
- CATF Cellule d'Appui Technique et Fiancier
- CCA/ONG Comité de Coordination des Actions des ONG
- CCCE Caisse Centrale ce Coopération Economique
- CMDT Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles
- CLUSA Ligue des Coopératives des Etats Unis d'Amérique.
- FAC Fonds d'Aide et de Coopération
- FED Fonds Européen pour le Développement
- FFH Freedom for Hanger
- GEMINI Growth and Equity though Micro-entreprise Investissements and Institutions.
- GRAT Groupe de Recherche et d'Application Technique
- MPE Micro et Petites Entreprises

- NEF                   Near East Fundation
- OHV                   Opération Haute Vallée
- ONG                   Organisation Non Gouvernementale
- ONUDI                Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- PAPME                Projet d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises
- PAS                   Programme d'Ajustement Structurel
- PIB                   Produit Intérieur Brut
- PME                   Petites et Moyennes Entreprises
- PMI                   Petites et Moyennes Industries
- PMR                   Programme Micro Réalisations
- PNUD                Programme des Nations Unies pour le Développement
- PVO                   Organisation Privée Volontaire (Ong Américaine)
- SCF/US               Save the Children Fund/United States
- S.N.S.               Secteur Non Structuré
- USAID                Agence Internationale pour le Développement des Etats Unis.

# RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

## BILAN ANALYTIQUE D'ETAPE

### I OBJECTIFS

Avant de décider de l'opportunité d'un avenant au Projet Cofinancement des ONG, l'USAID veut faire un Bilan analytique d'étape. A cause de la nature du travail à long terme des Récipiendaires dans les domaines de la Gestion des Ressources Naturelles, la Promotion des micro-entreprises et la formation, la Survie de l'enfant et les programmes de santé infantile et maternelle, il n'est pas réaliste "d'évaluer" le projet en moins de trois ans. En outre, la Mission est optimiste en ce qui concerne la capacité des organisations non-gouvernementales d'atteindre les groupes à ras de sol. Elle est aussi impressionnée par la capacité d'absorption des ONG et leur efficacité apparente dans la fourniture des services.

Pour tirer des conclusions préliminaires sur l'impact éventuel du programme dans le temps, l'équipe chargée de faire l'étude examinera l'impact de l'ensemble des organisations volontaires oeuvrant dans les trois secteurs et l'impact du financement du projet en particulier. Cette étude remplace "l'évaluation d'étape" prévue dans le Document de Projet et elle fera des commentaires sur l'opportunité d'allouer de fonds au Projet.

### II NATURE DU TRAVAIL

Il y aura un groupe pour chaque secteur et le tout formera une seule équipe sous la coordination du Dr Abdoul DIALLO de l'USAID. On organisera une réunion de Formation et de Planification de l'équipe pour familiariser ses membres avec ses méthodes et ses objectifs.

#### *LES GROUPES SECTORIELS*

Trois groupes sectoriels entreprendront l'étude sur le projet Cofinancement et les Récipiendaires et examineront les secteurs dans lesquels les Récipiendaires interviennent. Il feront un bilan de l'état d'avancement en relation avec les critères de groupes tels que décrits ci-après. Mais chaque groupe sectoriel fera un rapport contenant :

1. Des données spécifiques issues des rapports de mission des organisations non-gouvernementales (américaines et autres) et d'autres sources (gouvernementales, bilatérales, multi-latérales, ou même de sources non Maliennes montrant les domaines où les organisations volontaires réussissent, ou ont réussi, à obtenir un impact mesurable dans le secteur concerné. Toutes les données seront réparties par âge et par sexe ; ceci est un critère à appliquer dans le choix des indicateurs ci-dessous mentionnés.
2. Des indicateurs spécifiques et appropriés qui permettront aux organisations volontaires de comparer leurs performances à leurs objectifs et à d'autres programmes similaires. Ces données permettront aussi de mesurer l'impact dans le secteur.
3. Des indicateurs clés à suivre par tous les Récipiendaires et tous les membres du Groupe Pivot sectoriel pour permettre aux ONG de remplir rapidement les conditions indiquées au point 2 ci-dessus (même approximativement) avec un minimum de temps et d'effort.
4. La mesure dans laquelle le projet Co-financement de l'USAID est en train, ou semble atteindre les objectifs et résultats prévus par le Document de Projet, avec des recommandations pour les mesures à adopter pour parvenir à des meilleurs résultats.
5. Des recommandations à l'USAID et à ses partenaires non-gouvernementaux sur les forces et les avantages comparatifs des institutions volontaires dans le secteur et les domaines dans lesquels ils semblent avoir de meilleurs résultats.
6. Des recommandations à propos des lacunes apparentes où les organisations volontaires pourraient améliorer leur rendement.
7. Des recommandations concernant les domaines que l'USAID ne devrait pas financer (soit parce que ce sont des domaines relativement peu favorisés, soit parce que d'autres donateurs et programmes y sont déjà assez engagés).
8. Des recommandations pour des domaines dans lesquels l'USAID et ses partenaires Pivots devraient concentrer leurs efforts pour atteindre le but de professionnalisation du secteur du volontariat et de l'économie sociale.
9. Des recommandations concernant le rôle du CCA-ONG et des Groupes Pivots dans la réalisation de la stratégie prévue pour le Projet de Co-financement.

En plus de ce qui précède, le groupe Micro-entreprise accomplira les tâches suivantes.

### Stratégie :

1. Etudier les recommandations de l'équipe de GEMIMI et Déterminer dans quelle mesure elles sont comprises et suivies par l'USAID et ses partenaires non-gouvernementaux.
2. Examiner dans quelle mesure l'USAID remplit, ou doit faire plus pour remplir les critères de réussite décrits dans l'analyse de GEMINI (Options Stratégiques, p.3), en tenant compte des autres programmes intervenant dans le secteur.
3. Toutes autres tâches à la demande du Chef d'équipe.

### Statistiques :

4. Trouver et faire la synthèse des données, quand elles sont disponibles, sur la contribution des organisations volontaires dans les sous-secteurs (si possible, par âge et par sexe), notamment :
  - développement des entreprises rurales,
  - développement des entreprises urbaines,
  - entreprises de groupes (communautaire, sociale, etc.),
  - entreprise individuelle et familiale,
  - transfert de technologie (en général),
  - transfert de technologie appropriée et spécifique,
  - appropriation de la technologie par les bénéficiaires,
  - création d'emplois,
  - augmentation de revenus
  - amélioration des connaissances par la formation.
  - amélioration de la capacité institutionnelle/organisationnelle.
5. Renforcer principalement les organisations multi-latérales travaillant à ras de sol (BIT, FED, etc.) et les groupes engagés dans le domaine du crédit (dont les caisses d'épargne) pour étudier les méthodes et les résultats de chacun d'eux.

X

# I INTRODUCTION

L'approche USAID de développement durable fondé sur le renforcement des rôles, pouvoirs et capacités des populations et institutions autochtones en vue de parvenir à une réelle soutenabilité des actions mis de l'avant, trouve son expression dans le Programme Co-financing ou Cofinancement conjoint USAID de projets de développement à la base.

Le programme co-financing, se présentant comme une composante d'une nouvelle démarche alternative USAID fondée sur la démocratisation du développement, faisant des populations de véritables partenaires, et acteurs de leur propre promotion s'est assigné comme objectif de promouvoir le développement à la base à travers les partenaires PVO-ONG qui travaillent directement avec les populations.

Le rôle catalyseur que jouent les PVO-ONG dans l'économie sociale aura conduit à la mise en relation dans le cadre du Programme co-financing des ressources (moyen financier) des méthodes d'intervention de l'USAID et PVO-ONG en vue de :

- réaliser des objectifs communs de création de plus de richesses au niveau des populations par les populations, elles-mêmes.
- promouvoir le développement sanitaire par les actions spécifiques dans le domaine de la survie de l'enfance.
- promouvoir des actions d'éco-développement à la base.

C'est ainsi que :

- Le développement des micro-entreprises,
- la survie de l'enfant ainsi que,
- la gestion des ressources naturelles,

ont été donc ciblés comme principaux secteurs d'intervention du programme co-financing.

Depuis son démarrage à date, des résultats concrets existent sur le terrain, tant à travers des actions d'appui direct aux populations dans les 3 secteurs sus-mentionnés, que dans la définition et la mise en place de stratégie d'intervention dans ces secteurs pour une plus grande efficacité et plus d'efficience en vue d'obtenir les résultats escomptés.

Dans le cadre du présent rapport, il s'agira moins de procéder à une évaluation exhaustive de tout le programme co-financing, mais de faire une réflexion sur les tendances du programme par rapport aux actions en cours ou en début de réalisations, tant sur le terrain, qu'au niveau de la stratégie d'intervention des actions ONG dans le secteur du programme co-financing. Il s'agira aussi de faire une réflexion sur la stratégie d'ensemble pour le développement des Micro et Petites entreprises recommandée par GEMINI à l'USAID et d'en mesurer le degré de compréhension par les partenaires et d'efficacité dans le contexte du Mali au regard d'autres expériences propres d'autres intervenants dans le même secteur.

Il serait fastidieux dans le présent rapport de vouloir entrer dans une querelle d'école pour définir le concept rapport de Micro et Petite entreprise.

Pour définir la MPE, il est d'usage de prendre en compte des critères tels que :

- Surface financière
- Nombre d'employés salariés
- Appartenance au secteur formel ou informel
- Système de gestion (outils comptables écrits régulièrement tenus)
- Outils et systèmes de production (simples ou complexes)
- Lieu d'exercice (domicile ou autre lieu).

Tout est relativité et les points de vue divergent. En ce qui nous concerne, nous nous placerons dans le domaine des ONG opérant en zones urbaines ou rurales et initiant des projets individuels et collectifs "multicaractériels".

Ce qui nous a donc amené à retenir comme MPE, toute activité à dimension réduite, génératrice de revenus et d'emplois mise en oeuvre avec un esprit entrepreneurial.

L'étude sera menée à partir de quelques idées-clés telles que:

- La stratégie GEMINI sur les Micro entreprises pour l'USAID et sa compréhension.
- Les réalités du programmes co-financing
  - . Action sur le terrain
  - . La stratégie Pivot Micro entreprise
- La professionnalisation des ONG
- Autres interventions en matières du MRE
- La coordination et la concertation.

## II METHODOLOGIE

Pour la réalisation de l'étude, l'approche suivante a été retenue:

- Une analyse documentaire a porté sur les documents de projets, rapports de mission, rapports d'activités, études et articles, banques de données du CCA-ONG...
- Une série d'entretiens à Bamako et en région (voir en annexe les organismes et les localités visités) ont eu lieu après que des guides d'entretien destinés à des groupes cibles préalablement identifiés aient été élaborés à partir des termes de référence.
- Le travail sur le terrain a consisté à nous entretenir avec les responsables administratifs, les agents de terrain des organismes intervenant dans le secteur, les promoteurs mais également à observer les réalisations, à apprécier à partir d'une grille d'observation.
- La dernière phase du travail a été la synthèse des données recueillies et la rédaction du rapport.

Vu la durée très limitée de l'étude (28 jours), nous avons procédé à un échantillonnage serré des interventions dans le secteur. Au total :

- 16 ONG maliennes, plus le CCA-ONG-CAFT
- 8 ONG étrangères
- 8 Institutions étatiques et para-étatiques
- 5 Organismes bi et multilatéraux
- Une vingtaine de promoteurs (individuels, Coopératives, associations villageoises ...) ont été touchés.

Nous avons rencontré d'énormes difficultés pour la collecte des informations, ceci pour plusieurs raisons. Entre autres :

- l'absence ou la non disponibilité de certains responsables,
- l'incapacité de certaines structures de scinder les données spécifiques de leurs activités globales,
- ou simplement l'absence de données (les statistiques n'étant pas souvent la préoccupation de certains acteurs).

Certes ces lacunes auraient pu être souvent comblées en partie si le temps ne nous avait pas fait défaut.

L'équipe du secteur MPE était composée de :

- Mme Korotoumou OUEDRAOGO, Consultante
- Mr Mamédi SIDIBE, Consultant

En collaboration avec

- Mr Abdou TOGOLA, Groupe PIVOT MPE
- Mr Ousmane SAMASSEKOU, Groupe PIVOT MPE
- Yamadou DIALLO, assistant Groupe MPE.

### III L'USAID ET LES AUTRES INTERVENANTS DANS LE SECTEUR DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES (MPE)

#### 1. APPROCHE USAID ET LE PROGRAMME CO-FINANCING

##### 1.1. Fondements

##### 1.1.1. Les constats de l'USAID

L'Agence Internationale pour le Développement (USAID) dans sa politique d'intervention au Mali jusqu'à une époque très récente a toujours opté pour des actions de développement directement négociées et mises en oeuvre par les instances gouvernementales du Mali à travers ses différents démembrements (services techniques de l'Etat, para-publics, et institutions) agissant en son nom et pour son compte.

L'approche macro-économique du développement avec des interventions focalisées sur des secteurs bien localisés de l'économie nationale : (Agriculture, Réforme institutionnelle, Santé, éducation) constituait le soubassement de la vision d'alors.

Mais l'option de l'USAID de contribuer à la promotion du secteur privé et de l'économie sociale, demande l'élargissement du réseau des partenaires de l'USAID aux PVO-ONG dont les méthodes d'intervention se caractérisant par l'exécution d'actions sur le terrain avec les populations permettent de suppléer aux insuffisances constatées dans la promotion du développement à travers le seul partenaire gouvernement, en prenant en compte les dimensions micro-développement, et, les particularités locales dans l'approche sectorielle d'intervention dans l'économie nationale par l'USAID.

La promotion du développement économique passe par la dynamisation et le développement d'un secteur privé efficace et d'une économie sociale mieux organisée et plus structurée en vue de la création de plus de richesses et d'emplois par les populations elles-mêmes. L'esprit d'entreprise dans ce contexte doit soutenir autant que faire se peut l'ensemble des activités de développement mis en avant par l'USAID. Promouvoir un réel développement exige certes des infrastructures adéquates et l'existence d'un tissu d'entreprises (industriel-Agricole-de transport commercial etc...) mais aussi et surtout une meilleure organisation de la multitude d'activités économiques menées dans les différents secteurs de l'économie nationale, à la campagne et dans les centres urbains. La satisfaction en biens et services des besoins des populations rurales ou urbaines, besoins souvent non ou mal couverts par les grandes entreprises, nécessite donc un appui aux MPE qui répondent à ce souci.

La prise en compte des micro et petites entreprises par l'USAID dans son programme d'aide vise à donner une base économique viable à ces activités menées à la campagne et dans les centres urbains par la meilleure connaissance des points d'intermédiation" ou de levier entre les activités macro-économiques et les économies locales pour un développement synergique des deux niveaux.

C'est à ce niveau qu'apparaît tout l'intérêt et l'importance de travailler avec les PVO-ONG et le Directeur de l'USAID au Mali en 1990 de dire parlant des PVO-ONG "Nous ne pouvons pas nous approcher comme vous des populations. Le partenariat avec les PVO-ONG permet donc à l'USAID de travailler avec les populations et de leur faire parvenir plus rapidement des appuis aux initiatives à la base". Et, l'USAID dans son rapport annuel (1986-1987) de préciser que les PVO "...mettent l'accent de plus en plus sur la planification et l'exécution de programmes de longue durée conçus pour éliminer les causes profondes de la faim et de la pauvreté mondiale". C'est là la reconnaissance explicite du rôle catalyseur des PVO-ONG dans le développement des économies de bases que constituent les micro et petites entreprises structurées ou non jusque là non atteintes directement par l'USAID.

Dans le but de promouvoir le développement économique du Mali à travers une répartition plus efficiente des ressources et une amélioration de la production, de la productivité et des revenus, l'USAID s'est fixé comme objectif en passant par les ONG de :

- Promouvoir les économies locales par le renforcement, la structuration et/ou la promotion des initiatives à dimensions réduites dans les différents secteurs de l'économie,
- Toucher les populations à la base par un financement direct des actions des PVO-ONG dans le cadre d'un partenariat.

- Développer les capacités locales à travers une professionnalisation des ONG en MPE,
- Asseoir des programmes à long terme avec les PVO-ONG en vue d'un développement durable dans le secteur MPE.

#### 1.1.2. La stratégie Micro-entreprise USAID par GEMINI

Pour plus d'efficacité dans le secteur GEMINI propose une stratégie d'intervention fondée sur l'analyse filière qui consiste en une analyse systémique de branche d'activités économiques pour déterminer les points de connexion servant de levier au développement des MPE dans la branche concernée par l'étude.

Pour mieux cerner les branches économiques porteuses de développement de micro-entreprises, la connaissance de la situation économique d'ensemble du Mali, de l'environnement des micro-entreprises, des contraintes majeures, des potentialités en matières de micro et petites entreprises, ont permis au groupe GEMINI de procéder à des études de cas sur six (6) filières par rapport aux objectifs généraux de l'USAID/Mali à savoir :

1. La production et la commercialisation des cultures maraîchères.
2. Le matériel agricole,
3. Les peaux et cuirs,
4. Les Textiles,
5. Confection,
6. Consommation énergie domestique.

Selon GEMINI (\*), l'analyse filière suit une procédure analytique en trois phases :

- a) Etablir une compréhension générale de la structure du système,
- b) Affiner cette compréhension en explorant quelques aspects essentiels du système,
- c) Identifier les problèmes - les opportunités et les points de levier.

---

(\* ) GEMINI USAID oct.91

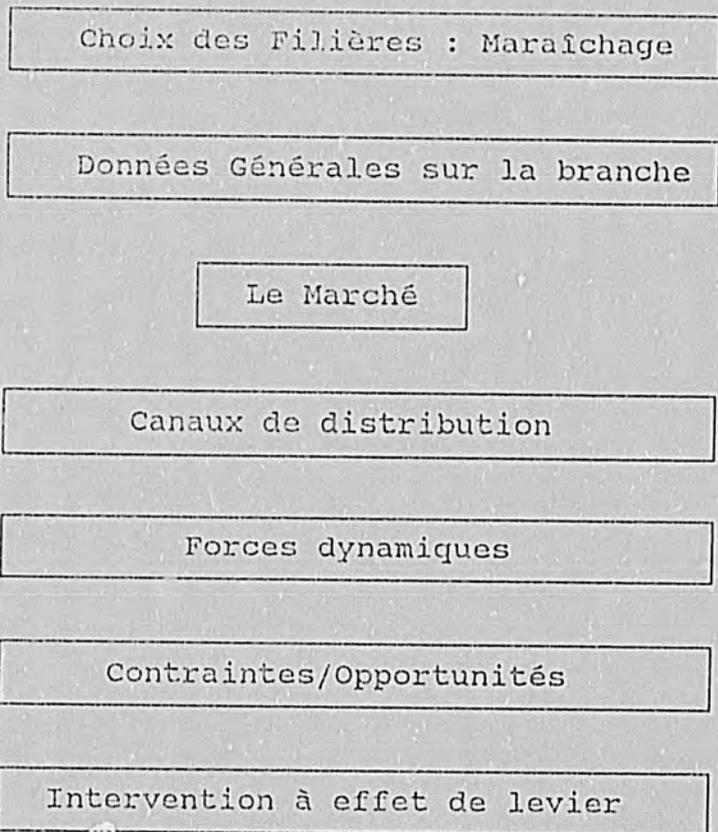
La phase 1 consiste à faire un choix des filières à étudier, dressant la liste des principaux intervenants, des mouvements des produits et changements historiques ainsi que les principales technologies dans les filières choisies en faisant une carte rudimentaire de filière, et précisant les principales politiques et réglementation affectant les intervenants.

La phase 2 consiste à simplifier et à élargir la carte de filière identifiant ses principaux canaux et quantifiant les calques qui présentent un intérêt particulier. Ces derniers peuvent être le nombre d'entreprises, l'emploi, le volume de la production, la valeur des ventes, les marges de prix, les revenus, les rendements de la main d'oeuvre et les stocks.

La phase 3 consiste à comprendre quels canaux sont en croissance et lesquels ne sont pas en croissance et pourquoi.

Les forces motrices de cette dynamique (demande de marché - innovation technologique - problème d'approvisionnement en intrants etc...) sont explorées et les points à effet de levier sont identifiés.

Schématiquement l'analyse filière se présente comme suit :



Cette technique d'analyse appliquée au secteur des MPE au Mali a conduit GEMINI à recommander les ONG à l'USAID comme point focal stratégique pour la mise en oeuvre de son programme d'appui au MPE.

Dynamiser les ONG quant aux MPE permettrait à l'USAID d'avoir un impact beaucoup plus fort et d'atteindre indirectement un plus grand nombre de MPE.

Les arguments avancés par GEMINI faisant des ONG les partenaires privilégiés pour le développement des MPE sont relatifs à :

- Les vastes bases de contacts faisant d'elles des intervenants économiques.
- L'existence de preuves de leur capacité à mettre en oeuvre des projets MPE à travers les nombreuses interventions réussies dans le secteur économie sociale, qui constitue le secteur de développement privilégié des MPE. La capacité prouvée des ONG en MPE est caractéristique entre autre dans :
  - a) La formation des entrepreneurs et accélération transfert de technologie (Filière tissage Mali-Burkina),
  - b) La formation en gestion des micro-entrepreneurs à moindre coût (Sénégal),
  - c) L'établissement de système d'intermédiation financière au niveau Local (NEF Douentza - SCF USA Kolondiéba au Mali, en plus des expériences ONG au Burkina et Niger et Togo) et enfin,
  - d) L'aptitude des ONG à faciliter la coordination pour améliorer les relations entre les différents intervenants dans les canaux verticaux (CCA-ONG et Groupe Pivot MPE...).

Les propositions GEMINI confirment l'USAID le choix des ONG dans son programme de co-financing pour le développement de la MPE.

### *1.2. Les MPE dans le Programme Cofinancing*

L'USAID n'aura pas entendu GEMINI pour mettre en route les appuis directs aux populations dans le secteur MPE à travers les PVO-ONG dans le cadre du programme cofinancing.

Les recommandations confirment à bien des égards les vues de l'USAID concernant le choix du partenaire ONG pour les actions développement des MPE.

Nous tenterons à partir des quelques éléments pertinents des activités du programme Co-financing d'évaluer l'impact du programme au niveau de la communauté des ONG et des réalisations concrètes sur le terrain dans le cadre du développement des MPE.

Partenariat - Développement durable à long terme - Professionalisation et Participation - Economie Sociale, telles sont les idées mis de l'avant dans le cadre du programme cofinancement ainsi qu'il ressort d'ailleurs de la stratégie de l'USAID. L'USAID à travers le programme cofinancing entend apporter des réponses concrètes des MPE.

Mais quels en sont les résultats au niveau du terrain et comment mieux atteindre les résultats escomptés pour le développement du secteur MPE ?

#### 1.2.1. Les actions MPE promues sur le terrain par le Co-financing

Depuis la signature des accords relatifs au programme cofinancing le 29 août 1989, le programme aura permis sur le terrain le développement direct de partenariat autour d'une vingtaine de projets avec plus de 30 partenaires ONG et institutions de développement impliqués.

Compte tenu des difficultés à cerner plus spécifiquement les frontières entre les différentes activités (survie de l'enfant - ressources naturelles) dont certaines activités relèvent du champ de la MPE, nous nous bornerons à expliciter les activités couvertes par les financements dans le secteur MPE et, les résultats à nos jours.

Tableau N° 1 : BILAN DES REALISATIONS DU CO-FINANCEMENT DANS LE SECTEUR MPE  
(Août 1989 à Mai 1992).

P.V.O.	FINANCEMENT \$ US	DOMAINES D'ACTIVITES	FORMATION EN MPE	CREATION MPE OU EN COURS	BENEFICIAI- RES DIRECTS	EFFETS MULTIPLICATEURS
World Vison International	580 980	Habitat Banque de céréales	32 maçons	7 associations villageoises	32 pers 10 000 "	Meilleur habitat et développement d'autres activités économiques en perspective (maraîchage-Moulin- et petit commerce)
Word Education	1 738 479	. Assainissement . MPE Féminines (restauration teinture Fabrication savon)	25 (ONG maliennes) 70 animateurs 15 femmes 15 femmes 65 femmes	10 G.I.E. 4 entreprises 4 4 4	5 000 pers dont 749 femmes 15 femmes 15 femmes 65 femmes	Résolution des problèmes d'assainissement par la Communauté concernée. 60 groupes civiques constitués et 10 GIE formés dans ce sens Plus grande efficacité dans la conduite des actions - optimisation des revenus des femmes impliquées

Tableau N° 1 (suite)

Near East Foundation	200 000	Installation de pépinières	285 dont 35 femmes	35 pépiniéristes	285 pers	Vulgarisation de l'arboriculture (Plantation fruitière et reboisement) par les spécialistes villageois
SCF/US	442 333	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crédit épargne</li> <li>création MPE</li> <li>Formation</li> <li>Encadrement</li> <li>. Alphabétisation</li> </ul>	15 caisses villageoises  3 877 pers	15 caisses villageoises - Boulangerie  - Presse à karité  - Moulin	268 dont 61 femmes  3 877 pers	Développement intégré Renforcement pouvoir économique des femmes qui représentent environ 23% des épargnants avec près de 50% de l'épargne totale
AFRICARE	355 401	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Maraîchage</li> <li>. Crédit (petit commerce)</li> <li>. Artisanat</li> </ul>	10 femmes 10 personnes 3 groupements femmes  1 personne	2 groupements 10 personnes 3 groupements femmes  1 personne	120 femmes 10 -" 3 groupements femmes  1 personne	Renforcement rôle économique des femmes surtout en milieu rural à travers les activités génératrices de revenus
CARE	250 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Maraîchage</li> <li>. Installation pépinières</li> <li>. Petit commerce (vente beurre de karité)</li> <li>. Technologie (pompe à pédale)</li> </ul>	218 familles	11 groupements féminins	149 femmes	Renforcement rôle économique des femmes surtout en milieu rural

Tableau N° 1 (suite)

FFH	80 000	- Crédit - Formation	1 000 femmes formées	40 Associa- tions de femmes	1 000 femmes	Facilitation de l'accès des femmes au crédit
ATI	14 471	.Technologie (pompes à pédale)	500 personnes	1 pers	500 person- nes	Accès à une technologie moins onereuse
PIVOT MPE (AFRICARE)	700 000	. Appui institu- tionnel ONG en MPE	24 (ONG)		24 (ONG)	Professionalisation ONG - Renforcement Capacité à mener des programmes MPE

Tableau N° 1 (suite et fin)

R E C A P I T U L A T I F						
9 financements P.V.O.	4 401 664		5 880 Personnes 49 ONG 3 groupements 15 associations 218 familles	62 MPE Individuelles 16 groupements 62 Associat. 5 autres soit 145 MPE	21 337 personnes 3 groupement. 24 ONG	Renforcement de la base économique des catégories sociales défavorisées - augmentation des revenus et amélioration de la qualité de vie  Professionalisation des ONG en MPE

L'analyse du tableau relatif au bilan des réalisations du Co-financing en MPE, sous réserve que le co-financing et les PVO-ONG aient le même concept, fait ressortir :

1) Au niveau de la création MPE, 145 MPE, créées ou en cours de création d'août 1989 à mai 1992 alors que l'objectif était la création de 70 nouvelles entreprises pour une durée initiale de 5 ans du programme Co-financing. Le taux de réalisation qui est de l'ordre de plus de 200 % sur seulement en 3 ans, dénote toute la performance des PVO-ONG impliquées dans la mise en oeuvre du programme MPE du Co-financing.

Cette performance découle non seulement de l'immense potentiel de développement du secteur MPE dans tous les domaines d'activités tant en ville qu'à la campagne ; mais aussi et surtout du fait que les groupes cibles concernés, généralement défavorisés économiquement, sont visés par les actions des PVO-ONG au Mali d'une manière générale. La performance atteinte, est pensons-nous en partie liée à la grande flexibilité du programme Co-financing dont la démarche itérative appliquée dans le suivi du programme permet une responsabilisation accrue des PVO-ONG sur le terrain.

2) Au niveau de la formation, environ 5 880 personnes ont reçu des formations en MPE soit par l'alphabetisation fonctionnelle (liée à l'activité) pour une meilleure prise en charge, soit par une formation technique ou technologique appropriée (en maraîchage, en savonnerie, en fabrication d'outils etc...). Nous noterons tout de même que si les personnes formées en MPE sont des entrepreneurs potentiels, qu'elles ne sont pas toutes pour l'instant des entrepreneurs actifs.

L'analyse de la colonne 5 du tableau fait ressortir que 145 entreprises ont été créées ou sont en cours d'être créées soit 62 entreprises individuelles et 83 groupements constitués généralement de plusieurs entrepreneurs, tous ayant bénéficié de l'appui formation dans le cadre du co-financing. Avec l'hypothèse (passimiste) de 5 entrepreneurs par groupement, cela donnerait un total de 415 entrepreneurs par groupement, cela donnerait un plus des 62 entrepreneurs formés dans le cadre des groupements en entrepreneurs formés. Ceci représente un taux de réalisation de près de 183% en moins de 3 ans par le Co-financing par rapport à la barre de formation prévue de 250 entrepreneurs sur la durée de 5 ans du programme Co-financing.

3) Au niveau de la création d'emplois effectifs à plein temps, la mesure nous a été difficile à cerner, puisque la quasi-totalité des activités concernées n'emploient que très partiellement les bénéficiaires qui mènent d'autres activités en plus de ce qu'ils font dans le cercle des MPE. Toutefois, en prenant seulement l'hypothèse d'une heure consacrée par jour aux activités MPE par les 21 337 bénéficiaires, et si nous adoptons la norme de 3 heures de travail/homme/jour, théoriquement environ 2 667 emplois permanents/homme/jour sont consacrés aux activités MPE dans le cadre du Co-financement depuis le démarrage des activités jusqu'à date soit un taux de réalisation de près de 762%.

Cette analyse fait ressortir sur les triples plans de : création d'entreprise, formation des entrepreneurs et création d'emploi, que le Co-financement a réalisé de grandes performances par rapport aux objectifs initiaux.

### 1.2.2. Le groupe Pivot MPE

"...Nous tenons à promouvoir dans la mesure du possible le partenariat avec les ONG d'origine malienne surtout. Une façon de développer les compétences et les expériences des ONG maliennes sera de les incorporer dans les groupes de spécialisation sectorielle, associées avec une PVO qualifiée de Lead PVO" (Discours du Directeur de l'USAID/MALI au CCA-ONG en octobre 1990).

La logique d'une intervention mieux organisée et reproductible localement dans le secteur MPE, est donc d'insuffler une grande énergie dans les structures autochtones (ONG Maliennes) en vue de renforcer leur capacité de support aux actions bien identifiées de développement de leur pays, notamment dans le développement des MPE en vue d'un meilleur après projet.

Toute chose qui ne sera possible que par la formation des intervenants locaux qui agissent dans le secteur MPE, la mise en relation des expériences des PVO-ONG et d'autres intervenants dans le cadre d'une concertation plus organisée.

Le Groupe Pivot MPE qui vient de voir le jour devra conduire selon les vues de l'USAID Mali à "une spécialisation plus professionnelle".

Le lancement de l'idée de Groupe a reçu un écho très favorable dans la communauté des PVO et ONG maliennes impliquées dans le secteur MPE. Sans attendre le financement, le Groupe Pivot s'est constitué et a entrepris des activités de concertation et de formation avec le dynamisme insufflé à ce groupe par le Lead PVO Africare (cf en annexe les activités menées par le Groupe Pivot à ce jour).

Pour mener à bien les activités qu'il s'est assignées dans le cadre de la formation et la coordination en matière de MPE le Groupe a mis à profit l'existence du CCA-ONG dont le rôle dans la dissémination des résultats et de l'information au niveau des intervenants est essentiel.

Une structure de pilotage du Groupe a été mise en place par les ONG membres.

- La base est constituée par les ONG du Groupe, ensuite
- Un comité élu de 6 membres et,
- Un Lead PVO Africare est un homologue ONG malienne AMADE chargé de l'animation du groupe.

Le groupe Pivot, est assez jeune pour que nous puissions lui porter une appréciation de valeur.

L'on notera tout de même, qu'il a réalisé de 1991 à 1992, au total 24 rencontres d'information et de formation, ce qui témoigne de son dynamisme.

Toutefois, la mise en oeuvre des activités prévues requiert un travail plus professionnel de planification, d'organisation et de formulation de programmes cohérents de formation en PME pour les ONG et cette expertise manque au groupe Pivot. Ce qui a nécessité le recrutement, sur proposition de GEMINI, d'un expert en MPE qui fournira une assistance technique au groupe pendant 18 mois.

Tout en reconnaissant le bien fondé d'un appui technique au groupe, nous nous demandons si les compétences locales en MPE font réellement défaut pour que l'on fasse recours à un expatrié qui, en dépit de son coût élevé, risque de voir sa performance lésée par une connaissance mal maîtrisée du milieu MPE au Mali.

## 2. Intervention des ONG dans le Secteur MPE au Mali

Il s'agit de toutes les ONG (bénéficiaires ou non du programme Co-financing).

Le secteur MPE occupe une part importante dans l'économie malienne, part qui va grandissante avec la politique de privatisation en cours dans les pays ces dernières années (le taux de croissance prévu de ce secteur était de 3 % en 1991 contre celui de 1 % du PIB).

Les comptes nationaux (1990) ont estimé les revenus nets de ce secteur à 401,7 milliards CFA repartis dans les différentes branches économiques comme suit :

281 milliards : secteur primaire  
16,7 milliards : secteur secondaire  
104 milliards : secteur tertiaire

Comme on le sait, le secteur MPE a des contours très flous, car relevant du secteur informel en grande partie. L'estimation ci-dessus est donc très "fluide".

Que dire alors de la contribution des ONG dans ce secteur déjà mal défini, quand on voit qu'il est très difficile de dissocier dans le monde des ONG les activités économiques des autres activités ? (en dehors des opérations de secours d'urgence).

En effet, bon nombre d'activités économiques sont entreprises:

- soit pour garantir la prise en charge et la suivie des projets à l'après-projet,
- soit pour assurer la réussite d'une activité principale.

ex : \* Santé/Nutrition/Maraîchage-petit élevage  
\* Alphabétisation des femmes autour d'activités génératrices de revenus.  
\* Reboisement/Pépinières privées.

Ainsi Africare AMADE et CADEF, dans le cadre de la sauvegarde de l'environnement à Niafunké ont initié les femmes au maraîchage pour les détourner d'une activité artisanale (tissage de natte) qui avait un effet néfaste sur la végétation dont elles tiraient leurs matières premières.

Elles présentent une grande volonté et disponibilité mais manquent pour la plupart de compétences techniques nécessaires à l'efficacité de leurs actions.

Leurs interventions se manifestent sous diverses formes à travers leurs activités sur le terrain :

### 2.1. *Les formes d'intervention*

- Conception et montage de projets avec la population,
- financement
- recherche de financement
- encadrement/conseil dans l'exécution des projets
- formation-information-éducation-sensibilisation
- organisation des populations (coopérative, association, caisse de crédit-épargne...)
- appui technique et technologique
- organisation de la production-commercialisation

### 2.2. *Les réalisations des ONG dans le secteur MPE*

Conformément aux termes de références, nous sommes appelés à faire le point sur les réalisations des ONG dans le secteur MPE. Mais force est de reconnaître, après de multiples démarches, auprès des organismes, que les données spécifiques sont presque inexistantes (preuve que le groupe ONG MPE a vu juste dans ses intentions de mettre en place une banque de données).

Face à ces difficultés, nous avons donc décidé de répartir les réalisations en catégories, avec les objectifs, le nombre d'intervenants. A partir des forces et faiblesses de chaque catégorie, nous avons tenté de dégager quelques indicateurs spécifiques à chaque type de réalisations.

Il est donc difficile de dire quelle ONG intervient dans le secteur MPE, quelle autre ne le fait pas. Des données recueillies au CCA-ONG il ressort q'une cinquantaine d'organismes interviennent dans 100 projets comportant des volets d'activités économiques ce qui nous fait dire que la contribution des ONG dans le secteur MPE

Tableau N° 2 : Tableau recapitulatif des réalisations des ONG (1990)

ACTIVITES	OBJECTIFS	NOMBRE D'ONG/ PROJETS * BENEFICIAIRES/COURS	INDICATEURS SPECIFIQUES
Maraichage	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Génération de revenus</li> <li>. Amélioration alimentaire</li> <li>. Diversification des sources de revenus, notamment des femmes</li> <li>. Création d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 30 ONG</li> <li>. 186 projets avec volet maraichage</li> <li>. 2 380 687 bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Recherche Action pour variétés moins périssables</li> <li>. Technologie appropriée pour une meilleure conservation des produits</li> <li>. Introduction de produits maraichers dans les habitudes alimentaires.</li> </ul>
Moulin **	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Allègement des tâches des femmes</li> <li>. Sources de revenus</li> <li>. Mobilisation des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 17 ONG</li> <li>. 39 projets</li> <li>. 292 107 bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fréquentation du moulin</li> <li>. Création d'autres activités à partir du moulin</li> <li>. Maintenance et entretien du moulin</li> </ul>
Banques de céréales	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sécurisation alimentaire</li> <li>. Rémunération correcte de la production</li> <li>. Sources de revenus</li> <li>. Renforcer esprit de solidarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 21 ONG</li> <li>. 30 projets comportant les banques de céréales</li> <li>. 177 531 personnes ou groupements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Balance commerciale en céréales de la localité</li> <li>. Stabilité des prix (en période de soudure)</li> <li>. Taux de pertes de stockage</li> </ul>

Tableau N° 2 (suite)

<p>Financement Fonds de Roulement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Financement des activités de production</li> <li>. Création d'emplois</li> <li>. Création d'entreprises</li> <li>. Organisation des populations autour d'activités génératrices de revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Coopérative (30 ONG 52 projets)</li> <li>. Artisanat: (23 ONG 43 projets)</li> <li>. Commerce (11 ONG, 11 projets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Dépendance vis-à-vis du projet</li> <li>. Equipement technologique</li> <li>. Augmentation de la productivité, de la production</li> <li>. Circulation monétaire</li> </ul>
<p>Caisse Crédit Epargne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Drainer l'épargne</li> <li>. Développer une infrastructure financière</li> <li>. Améliorer les revenus familiaux</li> <li>. Démocratisation économique</li> <li>. Meilleur accès des femmes au crédit</li> </ul>	<p>.Crédit (15 ONG, 15 projets)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Montant de prêt accordé</li> <li>. Nombre de bénéficiaires (H/F)</li> <li>. Montant de l'épargne</li> <li>. Degré de fluidité monétaire</li> <li>. Tendance à l'auto-financement</li> <li>. Taux de recouvrement</li> <li>. Rentabilité du crédit</li> </ul>
<p>Technologies appropriées: Presse à karité batteuse, décortiqueuse, séchoirs solaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alléger les tâches notamment des femmes</li> <li>. Technique de Conservation</li> <li>. Amélioration des rendements au traitement des produits</li> <li>. Création d'emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 44 ONG</li> <li>. 94 projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prégnance de l'outil</li> <li>. Disponibilité des femmes en temps</li> <li>. Maîtrise et entretien de l'outil</li> <li>. Effet multiplicateur (création de chaînes d'activités)</li> <li>. Créativité</li> </ul>

Tableau N°2 (suite et fin)

<p>Formation/ Alphabétisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Améliorer les connaissances par la formation</li> <li>. Faciliter l'accès des populations (journaux, brochures...)</li> <li>. Meilleure utilisation des outils de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 40 organismes</li> <li>. 65 projets à volet formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Développement de l'esprit d'équipe</li> <li>. Nombre d'alphabètes et de néo-aphabètes (H/F)</li> <li>. Connaissance et utilisation des instruments (fonctionnalité)</li> </ul>
<p>Promotion féminine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Participation effective des femmes au développement</li> <li>. Création d'emplois</li> <li>. Allègement des tâches</li> <li>. Amélioration des revenus et épanouissement des femmes</li> <li>. Formation et sensibilisation des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 29 Organismes</li> <li>. Coût : 7779 816 F CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nombre et volume d'activités initiées pour les femmes</li> <li>. Nombre de femmes dans les instances de décision</li> <li>. Mobilisation des femmes</li> <li>. Augmentation des revenus des femmes</li> </ul>

\* Données du CCA/ONG 1990

\*\* Le moulin devra être pris en compte dans les technologies appropriées. Mais nous l'avons expressément mis à part compte tenu de son caractère "sacré" auprès des femmes (une des premières doléances des femmes en milieu rural)

Cette liste n'est pas exhaustive, mais donne les principales activités des ONG. Il en est de même des objectifs, des indicateurs spécifiques.

Les données de ce tableau datent de 1990. En dépit de l'ancienneté relative de ces données, quelques réserves peuvent être émises quant à leur fiabilité. Une étude approfondie doit être envisagée pour cerner de près les différentes réalisations des ONG, réalisations certainement plus importantes que celle ci-dessus mentionnées.

En effet, le nombre croissant des ONG par rapport au volume d'offre de financement limité fait accroître les exigences des bailleurs de fonds pour le choix des partenaires ONG et les critères de sélection seront fonction de leur capacité professionnelle, leur performance sur le terrain.

Mais pour atteindre ces bonnes performances, les ONG doivent répondre à un certain nombre d'exigences, tant au niveau de leur structure (organisation interne) qu'au niveau de leurs activités sur le terrain et auprès des Entrepreneurs.

#### Indicateurs clés au niveau de la structure interne des ONG

Ces indicateurs concernent les éléments suivants :

- Equipe de pilotage permanente ----> nombre de salariés permanents à plein temps aux postes-clés,
- Gestion programmée et transparente ----> utilisation des outils de gestion adaptés,
- Textes réglementaires adaptés ----> Existence et application/respect des textes,
- Un personnel qualifié et techniquement compétent ---> Nombre de personnes formées en MPE,
- Définition adéquate des postes qui seront occupés par des personnes ressources -----> Existence d'un organigramme fonctionnel.

### Indicateurs-clés au niveau des activités sur le terrain

Ce sont entre autres :

- l'Approche participative ----> Existence et fonctionnement de structures de concertation avec les bénéficiaires,
- la Stratégie de développement durable pour un meilleur impact ----> Existence du programme pluriannuel,
- la Planification des activités ----> Existence de plans d'exécution,
- la Recherche-Action ----> Nombre d'études
- la Formation et recyclage du personnel de terrain et aussi des bénéficiaires ----> Nombre de personnes formées ou recyclées.

### Indicateurs-clés au niveau des bénéficiaires/participants

Ces indicateurs sont relatifs :

- Au nombre d'emplois créés au sein de la population,
- Au bénéfice financier de l'activité pour les participants,
- Au taux d'augmentation des revenus des participants,
- A la balance commerciale de l'activité,
- Aux effets multiplicateurs,
- A l'incidence de l'activité sur la communauté (qualité de vie, à l'organisation du travail, gestion des revenus...).

### *3. Les autres intervenants dans le secteur MPE au Mali*

Il s'agit des :

- Bailleurs de fonds (organismes et multilatéraux, Banques, Opérations de développement...).
- Bureaux d'études.
- Organismes d'assistance conseil
- Organismes de formation, d'information ...

La classification est quelque peu arbitraire, les mêmes intervenants pouvant embrasser plusieurs domaines (financement - formation, encadrement ...).

Ces différents intervenants opèrent soit par le biais de projets autonomes, soit par l'appui d'ONG existantes ou d'agences gouvernementales - Nous en citerons quelques exemples qui ne sont pas forcément les meilleurs.

Tableau No 3 : Quelques exemples d'intervention dans le secteur MPE

ORGANISMES	PARTENAIRES	DOMAINES D'INTERVENTION	POPULATIONS CIBLES	REALISATIONS	OBSERVATIONS
F.E.D.	ONU DIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Financement</li> <li>. Encadrement</li> </ul>	Jeunes diplômés, retraités licenciés du P.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 630 entreprises créées</li> <li>. 2 422 emplois créés</li> <li>. Enveloppe de plus de 4 milliards F CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Garantie dynamique de groupe</li> <li>. Taux de recouvrement intéressant</li> <li>. Canalisation de l'épargne</li> <li>. Organisation du secteur MPE (DIE)</li> </ul>
PAPME	BIAO/Cofinancement	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Financement</li> <li>. Support technologique</li> <li>. Formation/Information</li> <li>. Conception montage de dossier</li> </ul>	Maliens "bon projet, bon promoteur" Entreprise de transformation		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Notion très large de PME</li> <li>. Prêt minimum : 3 millions</li> <li>. Prêt maximum : 25 millions</li> </ul>
P.M.R	.ACDI .ONG canadiennes et maliennes) .Centre canadien de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Financement (sans intérêt)</li> <li>. Formation en gestion</li> </ul>	Tout Entrepreneur (individuel ou groupements)	. Enveloppe de 15 millions \$ canadien (1986-1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Notion très large de PME</li> <li>. Particularité : financement sans intérêt, conditions plus souples.</li> </ul>
PNUD/BIT	. Bank of Africa . Ministère de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Financement</li> <li>. Formation</li> <li>. Encadrement</li> </ul>	Jeunes diplômés	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 300 millions CFA</li> <li>. 44 entreprises</li> <li>. 252 emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Accent particulier sur la formation (encadreurs, agents de Banque, entrepreneurs)</li> </ul>

Tableau N°3 (suite)

PNUD/BIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Banque Mondiale</li> <li>. USAID/Caisse Centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Montage de dossiers bancables</li> </ul>	Tout entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 12 entreprises</li> <li>. 120 emplois pour 90 millions F CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le ciblage de la population au début avait limité le projet dans ses réalisations</li> </ul>
R.A.F.	PNUD/BIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Formation (gestion-Technique)</li> <li>. Animation/Conseil</li> </ul>	Femmes Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 50 femmes encadrées</li> <li>. Enveloppe de 15 millions F CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fin de la 1ère phase</li> <li>. Pour un meilleur impact devrait inclure le volet-épargne-crédit</li> </ul>
BIT/SMS CAE	PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crédit-épargne</li> <li>. Encadrement/Formation</li> </ul>	Artisan; apprenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 2 gérants formés/caisse</li> <li>. 254 sociétaires (H et F)</li> <li>. (Octobre 91)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Canalisation de l'épargne.</li> <li>. Accès plus facile (conditions, taux..)</li> </ul>
PROJET FAC "Cellule d'Appui à la PME-PMI"	C.C.C.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Montage et étude de dossier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entreprises qui ont des projets d'extension (40 millions F CFA)</li> </ul>	ND	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Le projet s'adresse plutôt aux entreprises de taille plutôt moyenne</li> </ul>
CAPES	ONUUDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Etude de dossiers</li> <li>. Assistance-conseil</li> <li>. Recherche de financement</li> <li>. Information</li> <li>. Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrepreneur privé</li> <li>. Entreprise publique et parapublique</li> <li>. ONG</li> </ul>	Plus de 230 dossiers montés	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Première entreprise à caractère commercial dans la formation en gestion, présentant de bons atouts de par l'expérience de son personnel</li> </ul>

Tableau N°3 (suite et fin)

O.H.V.	USAID BDM BNDA EMCD BINO CLUSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encadrement du développement rural</li> <li>Organisation crédit-épargne</li> <li>Intermédiation auprès Banques (Fonds de garantie)</li> <li>Formation/Alphabétisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monde rural (activité principale: Tabaculture)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement ORV (1990-91) 137 951 614 F CFA</li> <li>Financement banques (1990-91) 363 090 462 F CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande expérience en matière d'organisation du monde rural</li> <li>Influence sur les technologies</li> </ul>
CMDT	BNDA ETAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation monde rural (production, commercialisation)</li> <li>Financement</li> <li>Crédit-épargne</li> <li>Crédit entreprises rurales</li> <li>Formation/Alphabétisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monde rural ( culture du coton)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>232 forgerons opérationnels dont 68 équipés en lourd</li> <li>Revenus totaux dégagés : 370 millions (1991)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canalisation de l'épargne, mais,</li> <li>Dégradation de l'Environnement</li> <li>Manque de maîtrise sur les cours des principaux produits</li> </ul>
GTZ	Action Coopérative Service d'Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui financier</li> <li>Appui technique</li> <li>Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupements villageois (associations villageoises, tons villageois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75 villages</li> <li>Plus de 700 prêts accordés</li> <li>enveloppe 560 millions F CFA (1989-92)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accent sur la technologie appropriée</li> </ul>
Banque Mondiale AGETYPE	Bureaux d'études PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'emplois</li> <li>Formation</li> <li>Assainissement</li> <li>Développement des MPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunes diplômés</li> <li>Main d'oeuvre non diplômée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 projets en exécution dont 3 par les MPE (plus de 100 millions)</li> <li>1 302 emplois créés en 4 mois (permanents et temporaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact important en matière de création d'emplois et de MPE.</li> <li>100 projets sont programmés pour janvier 1993</li> </ul>

### COMMENTAIRE TABLEAU 3

D'une manière générale, nous avons pu noter à travers nos contacts et entretiens avec différents organismes nationaux et Internationaux une volonté plus prononcée d'intervention dans le secteur économique à travers les MPE et le tableau N° 3 montre toute l'importance accordée au secteur MPE par ces intervenants.

Les résultats significatifs sont certes atteints dans le cadre de leurs intervention, notamment par l'augmentation du nombre des MPE dans les différents secteurs de l'économie nationale ; toutefois les conditionalités souvent trop rigoureuses posées par les intervenants, conduisent à un accès limité à leurs programmes par les nombreux entrepreneurs potentiels.

En effet, la quasi-totalité des intervenants exigent des promoteurs, d'une part des garanties préalables avant tout financement, et d'autre part leur participation au financement (apport personnel). Or, la plupart des promoteurs s'ils sont très riches en idées et en volonté (jeunes diplômés ou femmes entrepreneurs) n'ont en retour pas de capacité financière bien assise pour faire face à ces exigences.

Dans ce contexte, les chances de voir appuyer les initiatives des promoteurs démunis, même s'ils présentent des atouts et prédispositions potentiels pour être des entrepreneurs, sont écartées.

Le taux d'intérêt généralement élevé pour les petits entrepreneurs par rapport au taux exigé pour les grandes entreprises, est un indicateur qui montre la tendance des intervenants pour les entreprises dont les financements sont importants au détriment des micro et petites entreprises, aux financements réduits et dont les coûts récurrents de suivi seraient plus élevés pour les organismes financeurs.

Il est à noter que certains intervenants parce que le développement des MPE est une condition pour leur propre progrès, puisqu'elles contribuent à la réalisation de leur objectif, encouragent la formation des MPE dans leur secteur et zone d'intervention. Il en est ainsi, au niveau des Opérations de Développement Rural (O.D.R.) telles la CMDT et l'OHV qui ont tous deux encouragé l'émergence de micro-entrepreneurs, forgerons, menuisiers, maçons etc... dont les activités concourent à l'amélioration de la production et de la productivité au niveau de ces O.D.R.

Pour ce qui concerne l'intervention spécifique des institutions bancaires dans le Développement de MPE, nous dirons qu'en dehors actuellement de la BNDA (Banque Nationale de Développement Agricole), la quasi-totalité des autres institutions sont plutôt orientées vers le financement des activités commerciales déjà en cours et moins vers le financement des créations d'entreprises.

Les expériences en matière de financement de MPE au niveau des banques sont donc limitées ; même si le taux de remboursement de quelques prêts consentis au niveau des MPE serait plus important que dans le secteur commercial.

Ces lacunes constatées au niveau des banques ont ainsi amené certains intervenants (PNUD/BIT) à intégrer dans leurs actions d'appui au MPE, la formation des agents des banques pour une meilleure action de celles-ci dans le cadre du développement du secteur MPE. L'objectif étant entendu que les banques soient en mesure de se professionnaliser dans le secteur MPE pour remplir enfin le rôle de ces différents intervenants qui ne sont ni banques, ni établissements financiers, mais suppléent tout de même par leurs actions aux structures bancaires n'ayant pas l'expertise requise pour la promotion des entreprises en général, et des MPE en particulier.

Le choix des ONG pour le développement du secteur MPE, parce qu'il permet de valoriser les initiatives à dimension réduite à moindre coût de suivi, parce qu'il offre la possibilité d'une expression du potentiel volonté, et idée des groupes économiquement démunis, permettant leur accès dans des conditions plus souples au crédit, et parce qu'il offre aussi un cadre de contact direct avec les populations, nous semble un choix approprié pour donner une base économique véritable à l'immense majorité des micro-entrepreneurs qui n'ont pas encore accès aux structures formelles de financement.

Si le choix des ONG est pertinent, il n'en demeure pas moins de constater que celles-ci présentent aussi certaines faiblesses notamment dans l'expertise, qui corrigées feraient d'elles des intervenants privilégiés pour agir à la base pour le développement du secteur MPE.

## IV Analyses de la Stratégie MPE du Co-Financing et des ONG : Forces et Faiblesses

### 4.1. Stratégie MPE de l'USAID forces et faiblesses

#### 4.1.1. Les Forces :

Deux forces principales ressortent à ce niveau :

- La première force réside dans la technique d'analyse filière qui consiste en l'étude d'une branche d'activité économique pour connaître et identifier l'action fondamentale influant sur le développement général des MPE dans la branche concernée. Elle permet de poser un lien entre les actions macro-économiques et les économies locales. Cette technique d'analyse permet aux décideurs de prendre en compte les intérêts des petits entrepreneurs dans l'action globale de développement par une meilleure connaissance des créneaux porteurs pour le développement des MPE dans les différentes branches de l'économie nationale.

- La deuxième force, concerne le choix des ONG comme catalyseur pour le développement des MPE. En effet, les ONG dont la méthode d'intervention est de travailler directement en partenariat avec les populations ont une grande expérience dans la valorisation des initiatives à dimensions réduites. Dans le cadre des MPE, elles offrent l'avantage de toucher les groupes économiquement défavorisés généralement pas atteints par les actions des institutions intervenant dans le secteur MPE, de réaliser le suivi des actions à moindre coût, et de permettre à travers la mobilisation des ressources locales (épargne-crédit) l'accès au crédit des groupements ou individus évoluant à la base pour le financement de leurs activités dans des conditions plus souples.

Si la stratégie de l'USAID présente des forces réelles, certaines insuffisances surmontables (avec plus de volonté) sont aussi à noter.

#### 4.1.2. Faiblesses :

Deux principales faiblesses apparaissent,

- L'une est relative à la non vulgarisation de l'étude tant au niveau des ONG, qu'au sein de l'USAID. L'analyse filière emprunte beaucoup plus ses techniques à la recherche qui débouche ensuite sur l'action. Elle est donc une technique difficilement compréhensible par le monde des ONG sans application pratique.

- L'autre faiblesse, est liée au choix limitatif des ONG comme seul point à levier. En effet, même si les ONG constituent une force catalyseur pour le développement des MPE, il n'en demeure pas moins de constater par exemple que les ODR dans leurs zones d'interventions (OHV - CMDT) ont déjà à leurs actifs plusieurs expériences réussies dans le secteur MPE. Les ONG gagneraient ainsi à s'inspirer des expériences positives et des expertises des ODR et autres structures locales (actions Coopératives). De ce point de vue, nous pensons qu'il est important de dégager les points de levier principaux à partir desquels s'opèrera le développement des MPE et ne pas se limiter aux seules ONG afin d'éviter la duplication d'efforts et d'actions en MPE dans une même zone.

#### *4.2. Le Programme Co-Financing : Forces et Faiblesses*

##### *4 2.1. Forces du Co-Financing*

Elles sont nombreuses et portent entre autre sur :

1) L'élargissement du cadre du partenariat de l'USAID, qui jusqu'à une époque récente n'avait qu'un seul interlocuteur, l'Etat. En élargissant le cadre du partenariat aux P.V.O. ONG, l'USAID se donne alors une chance à travers celles-ci de toucher directement les populations à la base. Le Co-financing qui est la traduction du partenariat USAID-P.V.O.-ONG et population, a déjà permis de poser les bases d'un développement durable, et, une promotion rapide du secteur MPE à moindre coût (les frais généraux de ces organismes étant relativement peu élevés), ainsi que le dénotent les résultats positifs déjà obtenus à mi-parcours par rapport aux prévisions initiales par les PVO-ONG-Populations sur le terrain (cf tableau, bilan réalisations co-financing).

2) La facilité de mise en oeuvre rapide et de suivi de projets à travers la structure légère et souple mise en place par l'USAID. Il s'agit là de l'équipe de pilotage Co-financing constituée de seulement un coordinateur, son assistant, et d'un assitant administratif, dont l'efficacité appréciée par les PVO-ONG dans le traitement avec célérité des problèmes liés aux activités du Co-financing, donne une autre image (positive) de l'USAID où la lourdeur administrative semble disparaître. La facilité de mise en oeuvre du programme tient aussi à la flexibilité dans la conduite des actions du Co-financing décidée par l'USAID.

3) La programmation à long terme des actions mises en avant (5 ans minimum) permet d'éviter le soupoudrage d'actions ponctuelles à impact limité, et favorise une concentration d'efforts sur les zones bien déterminées avec des groupes cibles identifiés et partenaires PVO-ONG, sur une période durable.

4) L'appui au P.V.O.-ONG à travers le financement, d'un groupe Pivot MPE qui regroupe les P.V.O.-ONG impliquées dans les MPE. Les activités menées par le groupe Pivot MPE visent à une professionnalisation/spécialisation des P.V.O.-ONG membres du groupe par la concertation, l'échange et la formation en matière de MPE en vue d'une plus grande efficacité dans les actions. L'USAID se donne par cette voie aussi plus de chance de succès dans son programme MPE en cours, pour un développement durable à la base avec comme support à l'action, des P.V.O-ONG professionnelles sur le terrain.

5) L'établissement d'un dialogue entre USAID-PVO-ONG qui permet à toutes les parties impliquées de s'influer positivement à travers les échanges d'expériences, les contacts désormais réguliers et fréquents entre l'USAID les PVO et les ONG. Toute chose qui va conduire à une meilleure perception des problèmes de développement par la mise en commun des sommes d'expériences vécues.

6) L'existence d'une cellule de pilotage légère du programme Co-financing constituée d'un coordinateur, d'un assistant de programme et un assistant administratif ; tous disponibles et jugés efficaces à leurs postes respectifs par les PVO-ONG (même si l'équipe risque d'être bientôt dépassée par l'ampleur des activités, car le Co-financing initialement prévu pour huit (8) projets est aujourd'hui à vingt (20) projets avec la même équipe).

#### 4.2.2. *Faiblesses du Co-Financing*

L'absence de "langage commun" sur le concept de MPE entre les différents partenaires (chacun à sa propre façon de voir les MPE) persiste au niveau Co-financing. En dépit de l'existence de points de vue divergents des intervenants dans le secteur MPE sur le concept même, il est souhaitable, pour ceux opérant dans un même programme de se mettre sur la même longueur d'onde. Ils doivent prendre en compte dans leurs interventions un certain nombre de critères communs pour caractériser les MPE. Ces critères peuvent entre autres être ceux mentionnés dans la définition proposée pour caractériser les MPE (surface financière, nombre de salariés, système de gestion etc...).

L'option développement durable suppose une programmation à long terme des actions et un suivi efficace sur une durée suffisante pour développer les réelles capacités d'une prise en charge des actions. La durée initiale du Co-financing (5 ans) nettement courte ne traduit pas la volonté affichée d'un développement durable. Une prolongation de la durée du Co-financing est donc nécessaire pour plus d'efficacité dans les résultats (Développement durable et soutenable)

L'absence d'actions spécifiques en vue de la valorisation optimale des ONG maliennes pour un accès direct au fonds du Co-financing, pour leur permettre, tout comme les PVO, de jouer selon leur capacité propre, le rôle de premier plan pour la conduite des actions dans le cadre du partenariat PVO-ONG.

#### *4.3. Le Groupe Pivot : Forces et Faiblesses*

Le Groupe Pivot MPE n'aura pas attendu le financement du Co-financing pour se constituer et se rendre opérationnel. Le financement du groupe qui vient d'être acquis nous commande une prudence quant à l'appréciation des forces et faiblesses puisqu'aucune action spécifique n'a encore été entreprise dans le cadre du Co-financing.

Toutefois à partir des activités propres menées et de l'étude des documents relatifs au financement certains points intéressants apparaissent au niveau des forces du groupe. Les faiblesses constituent des "à priori" dont le groupe devrait certainement tenir compte pour mieux renforcer ses actions futures.

##### *4.3.1. Forces :*

Les forces concernent entre autres :

- La capacité d'auto-organisation du Groupe qui sans attendre le financement du Co-financing, a entrepris des initiatives en matière de formation, de concertations régulières sur les questions MPE. La bonne structuration du groupe a permis la création de cette dynamique interne.
- La responsabilisation réciproque d'un PVO "Lead" et d'une ONG malienne dans la conduite du groupe est facteur d'appropriation du Groupe par tous ces membres PVO et ONG membres (maliennes surtout) et crée un réel climat de partenariat.

- L'ouverture d'esprit et la longue expérience de travail à la base dans le secteur économique du PVO Pivot Africare en MPE notamment à travers son programme d'agribusiness et l'ONG malienne Homologue AMADE à travers son expérience pour le développement technologique (adaptée) dans le cadre des MPE, contribueront positivement à la solution des problèmes posés en MPE.
- La pertinence des objectifs visés/activités à mener consignés dans le document de projet pour un développement rapide du secteur MPE par la professionnalisation des PVO-ONG à travers les activités de coordination, de recherche-action, d'information, de formation, de technologie adaptée, est une force à la condition de la mise en oeuvre réelle de ces activités dans le cadre d'un programme d'activité cohérente à concevoir.
- Le renforcement des actions du CCA-ONG en favorisant la concertation et la coordination en matière de MPE peut être un acquis dans le cadre du Groupe pour les ONG à la condition que soit dévolue au Groupe Pivot MPE "structure technique " du CCA-ONG le traitement des questions relatives au secteur.

#### 4.3.2. Faiblesses :

Elles se rapportent :

- Aux liens à priori inexistantes entre le Groupe Pivot et les intervenants extra-ONG; alors que le Groupe Pivot apprendrait beaucoup d'autres intervenants dans le secteur (organismes bi et multilatéraux, étatiques, para étatiques et privés).
- A l'insuffisance de compétence affirmée au niveau ONG dans le domaine des MPE ce qui pose la nécessité de faire appel à des ressources extérieures pour suppléer ce manque d'expertise.
- A la nécessaire clarification par les ONG de l'approche MPE d'une manière générale, et la prise en compte d'une approche particulière concernant les activités MPE des femmes qui représentent 70 % des intervenants dans le secteur informel (secteur MPE) pour une plus grande efficacité dans l'action.

#### 4.4. Forces et Faiblesses des ONG

Les ONG présentent bon nombre d'atouts qui peuvent faire d'elles de véritables catalyseurs des MPE au Mali.

En effet,

- leur souplesse d'intervention,
- leur grande disponibilité
- leur efficacité dans la vulgarisation
- et leur capacité de travailler en partenariat avec les populations à base ... ,

leur valent des résultats performants qui le seraient davantage si elles arrivaient à corriger les quelques faiblesses que nous avons pu recenser et qui se résument en ces points :

- le manque d'expertise des ONG en MPE,
- leur manque de collaboration avec l'administration,
- le manque d'esprit de complémentarité entre les ONG d'une part et entre les ONG et les autres intervenants du secteur MPE d'autre part,
- l'insuffisance des moyens des ONG,
- la tendance de plus en plus poussée à la confusion entre le social et l'économique.

L'approche USAID pour le Développement du secteur MPE, fondée sur une stratégie d'ensemble sur les ONG, nous semble être un choix bien raisonné, même si d'autres points à levier peuvent jouer un rôle complémentaire.

En effet, le secteur d'intervention privilégié des ONG dans le domaine économique porte sur le champ de développement du secteur MPE dont les acteurs (généralement les personnes ou groupes économiquement défavorisés) bénéficient de leurs appuis.

L'examen de cette stratégie et de ses mécanismes (structures et programmes) de mise en oeuvre nous a permis de mettre en évidence bon nombre de forces et faiblesses. L'analyse de ces forces et faiblesses et leur mise en relation avec les expériences positives d'autres intervenants nous amènent à proposer des ajustements à travers les recommandations suivantes :

## V RECOMMANDATIONS

### 5.1. A l'USAID et au Programme Co-financing

1. Compte tenu de la faible dissémination de l'étude GEMINI (tant au sein de l'USAID qu'au niveau des partenaires) et vu son importance dans la stratégie de développement du secteur MPE, une diffusion plus large de ses recommandations doit être envisagée pour assurer une intégration du volet MPE dans les programmes et projets de l'USAID.
2. Le développement du secteur MPE nécessite une action de longue haleine et ne saurait être planifié sur le court terme.

Nous proposons en conséquence une prolongation de la durée du programme Co-financing sur une période supplémentaire de 3 à 5 ans pour un meilleur impact.

3. Le développement du secteur MPE ne peut se faire sans ressources financières . Le principe d'argent "froid" est en voie de disparition ; les populations doivent contribuer à leur développement. Dans le domaine du financemant, le système de crédit épargne est en train de faire ses preuves d'efficacité au niveau de certains intervenants dans le secteur MPE (CMDT, BIT/SNS, SCF USA ...) et mériterait d'être pris en compte dans la politique de l'USAID dans le secteur MPE.
4. Conçu pour 8 projets, le programme Co-financing se retrouve avec une vingtaine aujourd'hui et certainement plus bientôt . Malgré la disponibilité de l'équipe de pilotage, son renforcement est à prévoir pour un meilleur suivi du programme. Sans pouvoir nous prononcer sur le nombre additionnel de l'effectif (sans une réflexion approfondie sur la cellule), nous recommandons la présence d'au moins une personne ressource de sexe féminin pour une meilleure prise en compte des aspects féminins du programme Co-financing.
5. La prise en compte des recommandations sus-mentionnées nécessite une augmentation conséquente du volume du financement du programme Co-financing par l'USAID et la recherche des voies et moyens pour faciliter l'accès direct au fonds des ONG maliennes.

## 5.2. Au Groupe Pivot

1. Un des avantages du regroupement au niveau du groupe pivot est la possibilité d'échanges d'expériences, de concertation afin d'éviter la duplication des efforts.

Les ONG, comme nous l'avons déjà vu, ne sont pas les seules à opérer dans le secteur MPE. Nous recommandons donc que le groupe Pivot s'ouvre à d'autres intervenants non ONG dans le cadre d'un groupe de réflexion et de concertation.

2. Le programme détaillé d'activités n'étant pas disponible à date et compte tenu des besoins ressentis sur le terrain (ONG, entrepreneurs...), nous pensons que le Groupe Pivot doit mettre un accent particulier sur :
  - la recherche technologique, élément très important pour le développement des MPE.
  - le développement de l'esprit d'entreprise dans les programmes de formation et de sensibilisation.
  - l'élaboration et la mise à la disposition de ses membres des outils simples de gestion adoptés à la MPE, des guides et manuels de formateurs.
  - la technique d'analyse de filières doit être divulguée au sein des ONG par des cas pratiques (études à mener).
  - l'entrepreneuriat féminin par un examen approfondi des contraintes spécifiques rencontrées par les femmes dans l'exercice de leurs activités et de solutions appropriées
3. Vu le manque de données précises sur les MPE au niveau des ONG/PVO, nous recommandons qu'une étude complète et détaillée sur ces organismes et leurs actions dans le développement MPE soit entreprise dans de meilleurs délais.
4. Une meilleure harmonisation du travail en matière de coordination et de formation entre le Groupe Pivot et le CCA-ONG est nécessaire. Le Groupe Pivot, structure plus technique et spécialisée, doit être un "bras" du CCA-ONG pour toutes les questions relatives au développement des MPE au niveau des ONG.

### 5.3. Au CCA/ONG

1. La dernière recommandation (ci-dessus) au groupe Pivot s'adresse également au CCA-ONG qui doit oeuvrer pour une meilleure intégration du groupe dans ses activités.
2. Compte tenu de la capacité prouvée des ONG dans les actions de développement à la base, le CCA doit renforcer sa collaboration avec les structures étatiques pour mieux faire percevoir l'importance des ONG dans l'économie sociale en général plus spécifiquement dans le secteur MPE en vue de leur nécessaire implication dans les programmes de développement de l'Etat.

### 5.4. Aux ONG

1. Le programme Co-financing offre une opportunité aux ONG pour une plus grande professionnalisation en MPE et elles doivent la saisir si elles veulent être en bonne place auprès des bailleurs de fonds qui en font une des conditions essentielles à leur financement. En effet, rien de plus rassurant pour un bailleur de fonds qu'une gestion transparente et rigoureuse, un personnel compétent, bien administré, une planification cohérente des activités, des objectifs précis et clairs, une approche participative, une stratégie cohérente.
2. Les ONG doivent tendre vers des stratégies à long terme permettant à leur programme d'accompagner le processus de développement. Ce qui implique une planification adéquate des activités.
3. Elles doivent développer l'esprit de partenariat entre elles mais aussi avec les autres intervenants (services étatiques, organismes multi-bilatéraux, collectivités villageoises...) pour créer une symbiose de leurs activités et de leurs expériences.

## VI. CONCLUSION GENERALE

Les investigations que nous avons menées sur le secteur MPE du Co-financing dans le cadre du présent "Bilan analytique, nous amènent à dire que le Co-financing est sur la bonne voie.

Les faiblesses constatées au niveau des différents acteurs constitueront des forces potentielles par la mise en route des mesures d'ajustement en vue de parvenir à l'efficacité recherchée au niveau des interventions, et à l'efficience attendue au niveau des résultats.

L'efficacité/efficience en MPE supposent au niveau des ONG une connaissance approfondie des expériences ONG dans le secteur MPE pour une mise en commun des expériences positives et des enseignements à tirer de celles non réussies. A ce niveau le délai requis pour la présente étude ne pouvait permettre une investigation aussi poussée. Une étude appropriée devrait être menée dans ce sens. Ce qui permettrait assurément à l'USAID de mieux rentabiliser les ressources destinées au développement des MPE par une valorisation des capacités propres des partenaires ONG en MPE.

Autant l'USAID a le mérite d'apporter son appui aux activités du Groupe Pivot MPE pour la professionnalisation des ONG dans le secteur MPE, autant le Groupe Pivot devrait prendre des initiatives pour s'ouvrir à d'autres partenaires financiers (bailleurs). L'élargissement du réseau de partenariat à d'autres organismes bailleurs, contribuera à l'enrichissement du processus en cours tout en disposant de plus de moyens (financiers, humains, technologiques) pour une professionnalisation accrue des ONG en MPE.

Notons que si la professionnalisation est une priorité pour le groupe pivot, la recherche de voies et moyens pour faciliter l'accès direct des ONG maliennes aux fonds de l'USAID ou autres ne doit pas être perdue de vue, car la professionnalisation ne doit pas être une fin en soi.

Dans ce contexte, il est souhaitable aussi que le CCA/ONG prenne des initiatives dans le sens d'une mobilisation des ressources nécessaires à l'action MPE des ONG d'une manière spécifique, et d'une manière générale à l'action de développement à la base. La Cellule d'Appui Technique et Financier existe certes, mais le contenu et la forme devrait plutôt tendre vers une proposition de Fondation pour le Développement à la Base qui aura l'avantage de responsabiliser plus les acteurs de l'Economie Sociale et les bailleurs de fonds par rapport à l'action ONG au Mali.

# BILAN ANALYTIQUE D'ETAPE

*PROJET COFINANCEMENT DES ONG  
(USAID)*

## SECTEUR MICRO ET PETITE ENTREPRISE

### ANNEXES

Présenté par :

Mme Korotomou OUEADRAOGO  
Mr Mamédi SIDIBE

Juin 1992

## ANNEXES

I - BIBLIOGRAPHIE

II - QUESTIONNAIRES

III- RAPPORT D'ACTIVITES - GROUPE PIVOT

IV - LISTES DES ORGANISMES CONTACTES

V - LISTE DES LOCALITES VISITEES

## BIBLIOGRAPHIE

- Introduction à l'étude des micro-réalisations  
BECIS Décembre 1998
- Définition du Programme d'appui aux petites et Micro-entreprises  
CNI (Commission Nationale des Industries) Août 1989.
- Programme d'appui aux petites et micro-entreprises du secteur  
informel et semi-moderne  
ACDI Février 1987.
- Banque de céréales au service du Sahel  
ENDA
- Table ronde sectorielle pour la promotion de l'emploi et la  
création d'entreprises au Mali  
Janvier 1990.
- La formation des Femmes au Sahel : quelques repères  
Centre Sahel, Université LAVAL  
Juin 1990.
- Quel avenir pour l'économie populaire en Afrique.  
ENDA Décembre 1991.
- Dossiers documentaires sur l'économie populaire urbaine.  
Martine Abraham Novembre 1991.
- La petite production marchande et l'emploi : le cas Africain  
IEDES 1977.
- Quel avenir pour le secteur informel en Afrique.  
Philippe ENGLHELORD.
- Evaluation du secteur de la micro-entreprise et stratégie du  
secteur au Mali : - Rapport principal, Volume I  
- Options stratégiques pour l'USAID  
GEMINI, Octobre 1991.
- Document de projet du programme Co-financing
- Rapport d'étude sur les indicateurs d'évaluation des projets des  
PVO/ONG travaillant avec l'USAID au Mali  
Dr. Edmond DEMBELE, Mai 1992.
- Document de projet PVO-Pivot pour le MPE  
Africare/Comité de coordination Groupe Pivot et MPE  
Juillet 1991.

## QUESTIONNAIRES

*QUESTIONNAIRE AUX ONG MEMBRES DU GROUPE PIVOT (COMPLEMENTAIRE)*

- 1) Comment est venue l'idée du Groupe Pivot micro-entreprise?
- 2) Répond-t-elle aux attentes des ONG pour une professionnalisation des ONG ?  
Si oui, en quoi ?  
Si non, pourquoi ?
- 3) Quelles améliorations pensez-vous qu'il faille apporter à la démarche par rapport aux problèmes que vous rencontrez sur le terrain ?
- 4) Comment la structure de pilotage du Groupe Pivot a-t-elle été mise en place ?
- 5) Quel rapport avec le CCA-ONG/CATF?
- 6) En quoi le programme améliore-t-il les actions en cours des ONG?
- 7) Que retenez-vous des recommandations GEMIMI ?
- 8) Quel est l'apport de l'étude GEMINI au Groupe Pivot ?

*QUESTIONNAIRE AUX ONG (membres et non membres Pivot)*

- 1) Quelle est votre définition des petites et micro-entreprises?
- 2) Quels sont les problèmes liés au développement des micro et petites entreprises au Mali ?
- 3) Quelles solutions suggérez-vous ?
- 4) Quelle est votre approche en matière de micro-entreprise?
- 5) Etes-vous spécialisée en micro-entreprise ?  
Sinon, pourquoi?
- 6) Qu'est-ce qui distingue, selon vous, une micro-entreprise des autres micro-réalisations que vous appuyez ?
- 7) Quelle importance accordez-vous au secteur micro-entreprise par rapport à l'action globale que vous menez?
- 8) Combien de projets appuyez-vous dans le secteur ?
  - Groupes cibles
  - Nature des activités
  - Zones d'intervention
  - Critères de selection des projets.
- 9) Comment réalisez-vous votre appui ?
  - Financement
  - Appui-Conseil
  - Formation sequentielle
  - Animation sur le terrain
  - Conception et montage de dossier  
(création, financement...)
- 10) Si vous êtes exécutant, avez-vous plusieurs partenaires financiers dans le domaine micro-entreprise ?
- 11) Les méthodes de financement sont-elles identiques ?
- 12) Existe-t-il une concertation organisée entre l'ensemble de vos partenaires ?
- 13) Comment réalisez-vous la formation ?
  - Par une structure interne
  - Par des compétences individuelles repertoriées sur place
  - Par des institutions locales spécialisées
  - Sur le tas

- 14) Pour vous, qu'est ce que la professionnalisation des ONG?
- 15) Comment l'appréciez-vous (indicateurs) ? Qu'en pensez-vous?
- 16) Quelles sont les difficultés pratiques que vous rencontrez dans le cadre de vos actions avec :
  - Vos partenaires financiers
  - Les entreprises appuyées
  - L'environnement local...
- 17) Quelles solutions envisagez-vous pour surmonter les obstacles?
- 18) Une intervention extérieure doit-elle être requise pour surmonter ces obstacles ?
  - Quel type d'intervention ? (cadre, modalité, points spécifiques)
- 19) Connaissez-vous le programme PVO Co-financing de l'USAID? Quelle appréciation en faites-vous ?
- 20) Connaissez-vous le programme du Groupe Pivot micro-entreprise ?
- 21) Quelle appréciation faites-vous de cette approche dans le cadre de professionnalisation des ONG en micro-entreprise?
- 22) Etes-vous impliqué dans un autre programme similaire avec d'autres partenaires ? Le point.
- 23) Votre proposition pour une meilleure professionnalisation des ONG en micro-entreprises.
- 24) Appartenez-vous au Groupe Pivot micro-entreprise ? Si oui pourquoi ?

*QUESTIONNAIRE CCA-CAIF*

- 1) Quelles sont les initiatives organisées dans le cadre ONG en matière de micro-entreprise ?
- 2) Quelle est la perception du CCA-ONG du projet PVO/ONG?
- 3) Quelle appréciation fait-il du Groupe Pivot Micro-Entreprise ? (Pertinence de la démarche).
- 4) Quels parallèles entre les missions/objectifs du groupe Pivot Micro-Entreprise et les missions fondamentales du CCA-ONG dans ce secteur ?
- 5) Qu'entendez-vous par professionnalisation des ONG?
- 6) Qu'entendez-vous par spécialisation des ONG ?
- 7) Partager-vous ces conceptions ? Pourquoi ?
- 8) Quelles suggestions pouvez-vous faire pour une grande professionnalisation des ONG dans le secteur Micro-Entreprise ?
- 9) La démarche en cours dans le cadre du groupe PVO/ONG Micro-Entreprise est-elle appropriée ?
- 10) Le programme tracé répond-t-il aux besoins d'une plus grande efficacité des interventions ONG en la matière ?
- 11) Cadre-t-il avec l'approche d'appui des ONG aux populations en matière de micro-réalisation ? (incluant les micro-entreprises).
- 12) Quelle est l'importance , à partir des informations disponibles au CCA-ONG, de l'action des ONG dans des micro-entreprises ?
  - Nombre d'ONG
  - Nature de l'intervention (financement/appui, volume du financement, appui direct à la réalisation des micro-entreprises).
  - Cas de succès. D'insuccès ?
  - Groupes cibles
  - Nature des activités
  - Les zones cibles
  - Les partenaires
  - Modalités d'appui (individuelles, collectives)

13. Quel doit être le rôle des ONG en matière de développement des micro-entreprises ?
14. Quel doit être le rôle du CCA-ONG dans l'action ONG en matière de développement des micro-entreprises ?
15. Quel est l'apport de l'étude GEMINI à votre politique d'appui aux ONG pour le développement des micro-entreprises ?

## QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRENEURS

- 1, Qu'est-ce qu'une micro-entreprise ?
- 2) Vous considérez-vous comme un entrepreneur?
- 3 Quelles ont été vos motivations ?
- 4 Comment avez-vous créé votre unité (prêts bancaire, fonds propres, aide de parents, financement ONG ou autre agence de développement bi-ou multilatérale) ?
- 5 A combien peut-on estimer votre chiffre d'affaire à date?
- 6 En quoi consiste votre travail ?
- 7) Comment êtes-vous organisé (nombre de personnes salariées, lien de parenté, apprentis, les tâches spécifiques) ?
- 8) Comment gérez-vous le patrimoine de votre entreprise ? Avez-vous une comptabilité ? Bien gérer c'est quoi ?
- 9) Depuis combien de temps exercez-vous cette activité?
- 10) Quels sont les acquis ? les résultats obtenus ? En êtes-vous satisfait ?
- 11) Quels sont selon vous les critères de réussite d'une micro-entreprise ou petite entreprise ?
- 12) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
- 13) Quels sont les obstacles qui empêchent le développement de votre activité ?
- 14) Comment résoudre ces problèmes et surmonter les obstacles ?
- 15) Bénéficiez-vous d'une assistance pour la solution de vos problèmes ? La forme de l'assistance ? (conseil, formation, appui à la gestion etc...) La nature des intervenants (ONG, Agence Développement extérieure bi ou multilatérale).
- 16) Avez-vous déjà bénéficié d'un appui ONG à votre activité? Quels enseignements ?
- 17) Quelle peut être la nature d'une assistance ONG à votre activité ?

- 18) Connaissez-vous les différents programmes en cours au Mali axés sur le développement de la micro-entreprise ?
- 19) Lequel vous semble efficace et pourquoi ?
- 20) Connaissez-vous le programme de Cofinancement de l'USAID et la stratégie Pivot pour le développement des Micro-entreprises ?
- 21) Quelle appréciation faites-vous de la stratégie mise en l'avant dans ce cadre de programme pour parvenir à une plus grande efficacité dans le développement des micro-entreprises à travers les ONG ?
- 22) Quelle appréciation faites-vous de l'importance de la micro et petite entreprise dans le développement du Mali?
- 23) Que faut-il pour promouvoir ce secteur de l'économie malienne?

*AUX AUTRES INTERVENANTS DANS LE SECTEUR MICRO-ENTREPRISE*

- 1) Selon vous, qu'est-ce qu'une micro-entreprise ?  
Une petite entreprise ?
- 2) Quels sont les problèmes du secteur petite et micro-entreprise au Mali ?
- 3) Quelles solutions envisager ?
- 4) Pouvez-vous nous présenter votre programme micro-entreprise ?
- 5) Comment se réalise votre appui ?
  - Par les banques
  - Par les ONG
  - Par les institutions spécialisées locales
  - Par les bureaux d'étude...
- 6) Quels sont les critères de sélection? Vos conditions ?
- 7) Quels sont vos groupes cibles ?
- 8) Quelles sont les activités couvertes ?
- 9) Avez-vous des zones spécifiques d'intervention (localité) ?
- 10) Quelle est l'ampleur de votre programme ?
  - Volume de financement
  - Nombre de projets
  - Montant minima - maxima
- 11) Dispensez-vous à vos partenaires bénéficiaires un programme de formation ?
- 12) Si oui, dans quel domaine ?
- 13) Par qui est assurée la formation ?
- 14) Quels sont les rapports entre vous et les autres intervenants en micro-entreprises ?
- 15) Travaillez-vous avec les ONG dans le cadre de votre appui au secteur micro-entreprise ?
  - Si oui, comment ?
  - Si non, pourquoi ?

*RAPPORT D'ACTIVITES DU GROUPE PIVOT PME/PMI*

*Activités menées jusqu'a ce jour 21/04/1992*

En attendant les fonds de l'USAID, le Groupe Pivot PME/PME a démarré ses activités.

En effet depuis le lancement de l'idée du projet en octobre 1990, un véritable esprit d'équipe et de partenariat s'est vite développé entre Africare et une vingtaine d'ONG nationales. Les rencontres et la discussion permanentes ont caractérisé la conception et l'exécution du projet. Il convient de distinguer trois types de rencontres :

- 1) Celles visant à concevoir le projet ou à en définir le mode d'exécution ;
- 2) Les présentations/discussion de thèmes/autres et,
- 3) Les différentes réunions du Comité de Coordination.

I - Les rencontres du type 1 :

<u>Date</u>	<u>Objet</u>	<u>Participants</u>
7/11/90	Discussion de la méthodologie d'exécution du projet	22
12/11/90	Discussion sur la conception du projet (sélection Homologue)	11 (9 organismes)
11/12/90	Mise en place du Comité de Coordination	
30/01/92	Assemblée Générale du Groupe (+ USAID) Renouvellement du Comité de Coordination	16 (12)

## II. Les rencontres du type 2 :

<u>Date</u>	<u>Objet</u>	<u>Participants</u>
11/07/92	Présentation des résultats de l'étude 32 GEMINI aux ONG et autres organismes	32 (22 org.)
10/09/91	Présentation de la Filière Textile par Mr Ousmane Samassékou de l'AMADE	20 (16 org.)
1/10/91	Présentation de la Filière Energie Domestique par MM. Abdou Sanogo du GRAT	23 (13 org.)
20/02/92	Présentation sur le Maraîchage - système d'Ag-biz par M. Mohamed. Konaré d'Afrare	24 (18 org.)
10/03/92	Présentation de la Filière Vêtement par Mr. Seydou Coulibaly du Corps de la Paix	19 (13 org.)
24/03/92	Présentation sur la mission d'échange au Kenya et la Conférence sur les PME au Swaziland par Mme. Bado de World Ed. et Togola d'Africare.	25 (17 org.)
31/03/92	Présentation de la filière Peaux et Cuirs par Mr. Mamadou Coumaré de Donko.	16 (14 org.)
14/04/92	Présentation sur la Vulgarisation Technologie par M. Souleymane Koné du GRAT.	18 (14 org.)

## III Les rencontres du type 3 :

29/12/90	Réunion du Comité de Coordination Examen de la proposition du Projet avant soumission à l'USAID (1er draft)
10/07/91	Rencontre du Comité de Coordination avec la Mission de GEMINI pour discuter des observations de GEMINI sur le document du projet.
18/07/91	Réunion du Comité de Coordination
31/07/91	Réunion du C.C. pour discuter de la version finale du document du projet avant soumission à l'USAID.

6/08/91 Réunion du Comité de Coordination  
27/12/91 Réunion du C.C.  
6/02/92 Réunion du Comité de Coordination  
31/03/92 Rencontre avec le CCA/ONG pour discuter de  
l'installation d'une UDI  
2/04/92 Réunion du C.C. (atelier)

Soit globalement 21 rencontres dont 8 séances de présentation.  
Ces présentations ont globalement regroupé 177 personnes, soit en  
moyenne 22 personnes par séance.

#### IV Autres Rencontres :

- Participation à l'étude menée par GEMINI.
- Discussion sur les caisses populaires, organisée par World Education au CCA/ONG.
- Conférence d'Agro-business du 25 au 27 novembre 1991 à Dioro, organisée par Africare/AMADE/GRAT.

Le Groupe a eu à participer à une rencontre sur les caisses populaires qui été organisée par World Education au CCA-ONG.

Le Groupe Pivot PME/PMI a également inséré deux articles dans le CCA-Info.

## LISTE DES ORGANISMES CONTACTES

- A.E.C. (Aide à l'Enfance Canada)
- A.E.D. (Association d'Entraide et de Développement)
- AFRICARE Voir sigle
- AMADE -"-
- ALPHALOG -"-
- AMAPROS -"-
- AMIPJ -"-
- ARPON -"-
- BIT -"-
- CAPES -"-
- CARE -"-
- CAFT -"-
- CCA/ONG -"-
- CEPAG (Centre de Perfectionnement en Administration et en Gestion)
- CHAMBRE DE COMMERCE
- Coopérative des Puisatiers de Douentza
- Coopérative Multifonctionnelle de Djenné
- DNACOOOP (Direction Nationale Action Coopérative)
- DONKO (mot bambara signifiant le "savoir")
- Direction Nationale de la Planification et de la Statistique
- DNSI (Direction Nationale de la Statistique et de l'Informatique)
- Entreprise Faso Fini Koutiala
- Entreprise Keïta-Forgeron CMTD Koutiala
- Entreprise Kemeso (Mopti-Sévaré)
- FED
- GUAMINA
- GRAT
- Groupe Pivot
- Kossam-Mopti
- N.E.F.
- Niéléni Ségou
- O.N.M.O.E. (Office National de la Main d'Oeuvre)
- PAPME
- PMR

- PNUD
- PROFED Koutiala
- RAF
- SCF/UK (United Kingdon)
- SCF/USA (United States. of America)
- SNED (Société Nationale d'Etude et de Développement
- Séné-Conseil
- STOP-SAHEL
- Vision Mondiale
- World Education

55

*Localités visitées*

- Bandiagara
- Bla
- Bougouni
- Djenné
- Douentza
- Dogo-Beleka
- Fombori
- Gualala
- Konibougou
- Kolondiéba
- Koutiala
- Mopti
- Mougui
- Naposela
- Niamala
- Niono
- Ségou
- Sikasso
- Tominian
- Yanfolila