



CENTRE AGRO-ENTREPRISE
Mali Sustainable Economic Growth

**ASSISTANCE TECHNIQUE AU MALI/SEG
VOLET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL
Contract No. 624-C-00-98-00012-00**

Remis à :
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

Par :
CHEMONICS INTERNATIONAL INC.
1133 20th Street NW Rue 124, Porte 310, Korofina Nord
Washington, DC 20036 BP 34, Bamako, Mali

Préparé par :
Richard N. Dreiman et Kenneth A. Smarzik

Février 1999

I. OBJECTIFS DE LA MISSION

Aider à la planification du volet du Développement Commercial (Objectif 5.0) du Centre Agro-Entreprise. Plus particulièrement fournir une assistance dans les domaines suivants :

- Evaluation du processus de formation
- Elaboration de modules de formation
- Sélection de formateurs et de consultants
- Sélection de participants
- Mécanismes

II. METHODOLOGIE

La méthodologie employée était une combinaison de groupe thématique d'enquête et de recherche. En particulier :

- Examiner les documents de projet (Plan de travail de la première année, dernier rapport trimestriel)
- Rencontres individuelles avec :
 - l'équipe du CAE (Annexe 1)
 - 3 agro - entreprises
 - 3 banques
 - 2 bureaux d'études
- Groupes thématiques avec : (Annexe 2)
 - 3 sociétés comptables
 - 7 bureaux d'études
 - 6 sociétés de formation
 - 1 banque
 - 5 agro - entreprises

III. MARCHE CIBLE

Le marché cible pour les activités décrites ici se compose d'agro-entreprises structurées qui ont un endroit désigné pour les affaires, qui emploient du personnel et mènent une activité commerciale régulière. Cette définition étroite ne vise pas à exclure d'autres types d'agro-entreprises – démarrages, secteurs en dehors des secteurs cibles – elle vise plutôt à focaliser les activités sur le groupe d'entreprises qui ont besoin d'assistance le plus et qui peuvent produire les résultats les plus rapides et les plus significatifs. Des décisions doivent être prises concernant un couplage client-produit.

IV. OBJECTIFS DU VOLET DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Les biens livrables de cette mission s'adressent au plan des besoins figurant aux Objectifs 5 et 6 du plan de travail du CAE :

Objectif 5.0 : Améliorer la capacité des opérateurs agro-industriels maliens à développer des plans d'affaires bancables et à gérer des entreprises réussies.

Les sous-objectifs sont :

- 5.1 Améliorer la capacité des services d'appui à développer des études, plans d'affaires et propositions d'investissements
- 5.2 Améliorer la capacité des entreprises agro-industrielles de développer des études de faisabilité, des plans d'affaires et des propositions d'investissements
- 5.3 Renforcer la capacité d'appui des pairs aux organisations professionnelles et associations maliennes qui assurent la promotion du développement commercial en l'agriculture.
- 5.4 Améliorer les connaissances en planification stratégique, en programmation et en gestion des entreprises agro-industrielles opérant dans certains sous-secteurs cibles.

Objectifs :

- 6.0 : L'accès des opérateurs agro-industriels à l'équité et au capital de travail et l'usage de ceux-ci de la part d'institutions financières maliennes et autres s'est amélioré.
- 6.1 Effectuer un recensement et évaluer les programmes de prêts actuels d'institutions financières formelles et non bancaires
- 6.2 Elaborer des programmes de formation, séminaires, etc. qui assureront la promotion de connaissances meilleures parmi les institutions financières du potentiel de prêts viables au secteur agro-industriel.

V. RECOMMANDATIONS

Le plan de formation décrit ci-dessous répond aux deux résultats fondamentaux suivants pour l'Objectif 5.0 :

- Production de plans d'affaires bancables
- Amélioration de la gestion des agro-entrepreneurs

Les indicateurs qui suivront l'évolution du progrès sont :

- # de formateurs formés
- # de bureaux d'études formés
- # de formations tenues
- # de personnes/jours de formation
- # de participants
- # de Plans Commerciaux produits (par les agro-entrepreneurs ou par les bureaux d'études)
- # de plans de cashflow produits (par les agro-entrepreneurs ou par les bureaux d'études)
- # d'activités bénéficiant de financement bancaire
- # d'associations renforcées

- # d'associations créées
- Augmentation des ventes d'entreprises assistées
- Augmentation des investissements effectués par les entreprises créées
- Augmentation des emplois par les entreprises créées
- Augmentation des membres d'associations
- Augmentation de la soutenabilité financière d'associations

Avant de travailler directement avec les agro-entrepreneurs, trois (3) actions sont suggérées ci-dessous pour assurer que les produits qui profiteront au marché cible satisfont les normes les plus élevées du marché et que les processus de livraison sont standardisés. Ces trois activités sont :

1. Formation des formateurs
2. Formation d'associations
3. Formation de consultants dans plusieurs produits

Les résultats de ces trois activités seront :

- Les formateurs et les consultants identifiés et formés dans nos produits et notre approche
- Détermination de produits de formation et de consultation
- Définition et opérationnalisation du processus d'évaluation des besoins de formation
- Stimulation de la demande de formation et de consultation
- Etablissement de réseau de formateurs, consultants et associations
- Définition et application de normes de qualité

V.1. Activité 1 : Formation de formateurs (FDF)

Les résultats du premier niveau de cette activité produiront :

- Des formateurs d'entreprises qualifiés
- Des formateurs spécialisés en estimation de besoins
- Trois(3) programmes de formation prêts à être exécutés
- Un public très attentif d'agro-entrepreneurs
- Et des associations impliquées là où cela est possible

Etant donné l'expérience du Mali en méthodologie de formation interactive pour les adultes, l'objectif de cette FDF est d'assurer que tous les formateurs qui seront utilisés par le CAE assurent leur formation avec la même approche de résultats en utilisant des techniques de formation interactive des adultes. Ainsi, le marché cible pour cette activité est composé de formateur ayant déjà une formation en affaires ou au moins une certaine expérience commerciale. Le processus de sélection¹ qui sera utilisé pour identifier les candidats est le suivant :

- Des réclames dans les journaux locaux demandant des actes de candidatures
- L'évaluation des portefeuilles – CV, expérience de formation, échantillon de documents de formation
- Interviews individuelles et en groupes

¹ L'Annexe 3 contient toute la documentation pour une approche similaire utilisée au Maroc.

- Sélection finale

La qualité du travail des formateurs sera mesurée par le document de description de la formation, le plan de formation, l'appui à la formation et dans certains cas, sera assuré par l'entraînement. Un entraîneur observera et fera des commentaires sur la méthodologie utilisée par un formateur lors d'une séance de formation proprement dite.

Au cours de cette activité, qui doit être assurée par des consultants expatriés, on consacre le temps à l'évaluation des besoins de formation. On suggère que le CAE intègre trois (3) activités d'estimation de besoins proprement dites dans sa FDF pour produire trois plans de formation qu'il peut commencer à exécuter immédiatement. Un programme typique qui sera un résultat de ces estimations de besoins pourrait inclure une combinaison de quelque 4 à 5 des thèmes suivants :

- Marketing
- Techniques de vente
- Talents de négociateurs
- Planification commerciale
- Gestion de cashflow
- Gestion d'inventaire
- Qualité
- Coût de production
- Comptabilité de base
- ABC de la Gestion

En plus du fait qu'elles sont incluses dans un programme de formation, certains sujets tels que la planification commerciale, la gestion de cashflow, le coût de production, peuvent être livrés comme des formations séparées sur une base régulière pour le compte des agro-entrepreneurs qui n'appartiennent pas ou ne s'accommodent pas d'un programme pré-établi.

V.2 Détails Organisationnels de la Formation Proprement dite

Suivant l'élaboration des modules, l'organisation des formations aura lieu. Le CAE, et dans certains cas en association avec le directeur de la formation d'une association, sera chargé de toutes les questions de logistique, y compris :

- Les invitations
- La logistique
- La salle/emplacement de la formation
- Repas et pauses café
- Matériels de formation – projecteurs, flipcharts, marqueurs, bloc-notes, bics, etc.
- Reproduction du matériel de formation

Les formateurs seront chargés des :

- Matériels de formation
- Des plans des séances de formation
- Du plan du cours de formation

Durée : 1 jour par formation

Prix : Les participants doivent payer au moins une somme symbolique qui n'a généralement aucun rapport avec le coût de la formation. C'est plutôt une indication de leur niveau de sérieux et d'engagement. On suggère que le CAE exécute une enquête de marché rapide pour voir ce que les autres bailleurs de fonds et activités appliquent et établir le coût sur la base des résultats de cette enquête. On peut utiliser la formule du «remboursement assuré». A titre provisoire, nous suggérons un montant de 5 000 FCFA par personne et par jour de formation.

Langue : Comme requis par les participants, le matériel peut être dans une autre langue

Nombre de Participants : 10 à 15 (maximum)

Frais de formation : Il y a ici un choix entre négocier individuellement avec chaque formateur, avec l'appui d'un bio-data sheet de l'USAID ou un contrat à prix fixe pour tous les formateurs par jour de formation. Ce prix comporterait tout le temps requis pour la préparation mais ne comprendrait pas le temps de voyage. On propose que le CAE exécute une enquête rapide de marché pour déterminer une fourchette de frais de formation pratiqués et ensuite appliquer un prix fixe pour les formateurs à partir de cette enquête.

Un contrat est signé entre le CAE et le formateur, sur la base de la formation individuelle, qui sert aussi de document qui permettra d'effectuer le paiement. En plus, le formateur produira un rapport succinct avant tout décaissement des frais. Bien sûr, tous les frais seront payés à la fin de la formation.

Comptabilité : Les frais de participation sont comptabilisés en dehors du système régulier de comptabilité de Chemonics et servent à couvrir les dépenses diverses telles que les repas, la location de chambres, les fournitures, pauses café, etc. Une personne sera chargée séparément du contrôle et de l'audit de cette activité.

V.3. Activité 2 : Formation de Directeurs d'Associations

Comme activité initiale qui commencera à renforcer les associations, une session de formation sur les rôles et les responsabilités d'un directeur de formation doit être organisée. Cette formation comportera plusieurs personnes du CAE qui sont chargées d'assurer la formation organisée au CAE.

Les résultats escomptés de cette activité sont une meilleure connaissance de l'organisation des cours de formation, y compris, entre autres :

- L'estimation des besoins de formation
- La sélection de participants
- L'organisation des séances de formation
- L'évaluation
- Le suivi.

Encore, cette session doit être exécutée par des expatriés et accompagnée par la préparation d'un manuel de procédures. En conséquence de cette formation, les directeurs de formation doivent pouvoir organiser des formations pour leurs organisations respectives de façon efficiente et effective.

V. 4. Activité 3 : Formation de Bureaux d'Etudes

La cible ici se compose de bureaux d'études ayant une certaine expérience à travailler avec les sociétés privées sur des questions liées à la gestion. Bien que le marché des bureaux d'études au Mali soit relativement bien développé, le nombre de bureaux qui ont en réalité une expérience de consultation privée et/ou de conseil est peut-être faible. En conséquence, on suggère un processus de sélection pour identifier les candidats appropriés qui assureront des services de consultation – Des Plans d'Affaires et des Plans de Cashflow – directement aux agro-entrepreneurs. Les étapes de ce processus de sélection sont comme suit :

1. Publication de demandes de Lettres d'Intérêt dans la presse locale
2. Evaluation des soumissions
 - Présentation des bureaux
 - CV des personnes qui mèneront les études
 - Taux horaires/journaliers
 - Exemples de leurs travaux de consultation
3. Visites des sociétés
4. Chèques de référence (y compris les banquiers et des sources non-spécifiées)
5. Sélection finale

Une fois sélectionnée les sociétés seront invitées à participer à 2 formations portant sur la Manière de Préparer un Plan d'Affaires et Comment Préparer une projection de Cashflow. Cette formation sera dispensée par 2 expatriés et leur apport à la sélection finale des bureaux peut s'avérer utile. Une autre formation qui peut être assurée également est Comment Communiquer avec le Banquier.

Lorsqu'un bureau est sélectionné, un agro-entrepreneur peut embaucher la société pour produire une étude et/ou la société peut vendre son expertise au secteur. Cette étude porterait une subvention du CAE tout comme la capacité de suivi des résultats de l'étude, que ce soit le financement, les opérations améliorées, l'augmentation des ventes, etc.

V.5 : Détails du Mécanisme de Consultation

Contrat : Un contrat pré-imprimé de chaque service doit être préparé. Il y aura deux signataires, l'agro-entrepreneur et le bureau d'étude qui a été choisi pour exécuter l'étude. Les obligations des diverses parties sont comme suit :

- CAE
 - Subvention
 - Vérification du produit final
 - Promotion et accompagnement du candidat au niveau du financement ?

- Agro-entrepreneur
 - Fournir les informations nécessaires à la réalisation totale de l'étude
 - Prendre en charge une partie du coût de l'étude (25%)
- Bureau d'étude
 - Suivre la méthodologie
 - Mener à terme l'étude dans le délai.
- Autres détails
 - Coût de l'étude
 - Délai de livraison

Rapports entre bureau d'études et agro-entrepreneur : L'agro-entrepreneur doit s'impliquer totalement et participer activement à la préparation de l'étude. En plus, la confidentialité du client doit être respectée.

Paiement : Le paiement de la portion subventionnée par le CAE s'effectue directement au bureau d'étude une fois que le produit fini est livré au CAE et vérifié par un représentant technique de la zone de Développement des Affaires. A la suite d'une analyse de marché des prix pratiqués pour des études similaires, une décision devra être prise si le coût par étude doit être fixé ou si oui ou non la subvention comportera un plafond.

Suivi : On pense que le CAE, en cas de demande de financement, accompagnera le client au niveau de la banque pour pouvoir déterminer plus précisément pourquoi l'opération a reçu un financement ou pourquoi on a refusé de la financer. En plus, c'est là la méthode la plus efficace pour suivre l'impact.

V.6. Identification de Bureau d'étude et de formation et mécanisme de contrat

Etant donné les problèmes de confidentialité de client, d'être en mesure de répondre immédiatement à la demande de marché et de manipuler des sommes d'argent relativement petites, on propose le mécanisme suivant de contrat pour les services :

1. Enquête de marché pour déterminer les prix pratiqués pour divers produits et services
2. Appel de lettres d'intérêt :
 - Présentation de la société
 - CV du personnel qui servira à livrer les services
 - Services que la société peut livrer
 - Frais demandés pour divers services
 - Un exemple de leurs travaux dans chacun des domaines de produits ou de services qui les intéressent.
3. On visite chaque société
4. Présélection des sociétés sur la base des lettres d'intérêt et des visites
5. Formation dans le domaine du produit et /ou du service
6. Signature de contrat avec chaque société pour livrer des services en fonction des besoins.

- Les bureaux d'études s'engageront par contrat directement avec des clients du CAE à achever les Plans d'Affaires et/ou la Planification de Cashflow et signeront un contrat qui sera renvoyé au Gérant du Fonds Partenaire du CAE. Une fois le travail arrêté, l'étude sera renvoyée au CAE pour examen par un membre de l'activité de Développement Commercial et une autorisation de paiement est signée et envoyée au Gérant du Fonds Partenaire du CAE pour décaissement. Au cas où l'étude ne répondrait pas à la méthodologie présentée dans les formations, l'étude peut faire l'objet d'un refus par le représentant et sera renvoyée au bureau d'études pour des corrections.
 - Les bureaux de formation seront contactés directement par le Coordinateur de la Formation au CAE pour assurer une formation spécifique à une date donnée. Une fois qu'un accord est obtenu, un contrat sur une simple page unique est signé entre le Coordinateur de la Formation et le Formateur. Une fois que la formation est livrée et que le Formateur aura fourni un rapport final succinct, la Lettre et une copie du rapport seront envoyées au Gérant du Fonds de Formation du CAE et le paiement direct au bureau d'étude sera décaissé.
 - Des plafonds pourront être placés sur les contrats au besoin.
7. Ce processus peut être répété si nécessaire pour satisfaire de nouvelles exigences de produits ou pour intégrer de nouvelles sociétés dans la base de données des sociétés disponible.

Annexe 1. : Présentation du Projet Marocain NED et de ses Résultats

Vendredi 5 février 1999
Centre Agro-Entreprise
Bamako, Mali

Leçons apprises de la Promotion et du Développement des PME au Maroc :

- Association et Partenaires de Chambre
- Organisation, marketing et stimulation de la demande
- Formation des Formateurs : Contrôle de qualité
- Cycles de formation produisent des résultats
- « Demande driven »
- Partage de coûts de formation par les participants pour assurer la participation et améliorer les chances d'impact
- Contrôle de qualité sur la formation : techniques de formation interactive des adultes
- Cours pratiques : « Comment... »
- Liens de cause à effet sur l'impact de la formation difficiles à établir.
- Formation-Consultation liée
- Opportunité de plans d'affaires et de financement
- Formation en consultation : technique et comment commercialiser les produits de consultation
- Formation pour les associations : améliorer les services pour les membres
- Subventions pour stimuler la demande de consultation

Processus de Formation d'Organisateurs :

- Identifier le Coordinateur de la Formation
- Assurer la formation sur «Comment Organiser la Formation»
- Identifier les participants potentiels et leurs besoins/demandes
- Identifier les formateurs d'affaires (techniques de formation interactive pour les adultes)
- Les formateurs préparent des modules spécialisés de formation commerciale
- Assurer des cours de formation
- Evaluer les cours de formation
- Suivi de l'impact

Processus pour les Formateurs :

- Identifier les formateurs potentiels
- Assurer la formation des formateurs
- Réaliser des estimations rapides de besoins
- Eléments de contrôle de qualité :
 - Plan de cours de formation
 - Plans de séance de formation
 - Matériels de formation
 - Supervision

Annexe 2. : Notes de Groupe Thématique

Samedi 6 Février 1999
Centre Agro-entreprise
Bamako, Mali

Participants :

- 3 Sociétés de comptabilité
- 8 Bureaux d'études
- 6 Bureaux de formation
- 1 Banque
- 5 Agro-entreprises (aliment volaille, fruits et légumes, céréales)
- 10 Employés du CAE

Objectif : Identifier les besoins potentiels en formation et en études des agro-entreprises maliennes.

Questions et Réponses :

1. Ce qu'il faut pour améliorer la performance de vos agro-entreprises :

- Un environnement favorable
- Un cadre institutionnel
- Une formation d'entrepreneur
 - Gestion
 - Connaissance de ses affaires
 - Connaissance du marché
 - Organisation
- Formation de personnel
 - Technique
 - Gestion
 - Finance
 - Culture d'entrepreneuriat
 -
- Esprit d'entrepreneuriat
- Plus d'esprit d'engagement avec le client
- Plus de performance
 - Prix Qualité
- Disponibilité du produit
- Connaissance des coûts de production
- Marketing

- Informations
 - Normes de qualité
 - Aide à l'exportation
- Négociation de contrat
- Négociation de prix
- Assistance en marketing et en vente
- Demande
- Gestion d'inventaire
- Gestion de taxes
- Financement d'entreprises
- Connaissance de marché
- Rapports entreprise/banque
- Rapports entreprise/communauté
- Législation favorable

2. Comment répondez-vous à ces besoins ?

- Evaluer les besoins
- Formation
- Information
- Environnement
- Gestion
- Consultation

Formation :

- Evaluer vos besoins et vos objectifs
- Vérifier la demande
- S'organiser pour évaluer et vérifier les besoins et la demande
- Disponibilité à payer – garantie
- Regrouper les bénéficiaires par secteur, expériences
- Langue : adaptée aux exigences de marché
- Matériels de formation
- Investissement dans la formation
- Pratique, utile, qualité
- Sélection de participants
- Partage de coûts
- Intra-entreprise
- Générale et non spécifique
- Planification des cycles de formation
- Associée avec les services de consultation et de finances

Informations :

- Marché (évolution)
- Secteur/sous-secteur
- Partenaires

- Compétition
- Clients
- Lois et règlements en vigueur
- Qualité
- Coût de transport
- Importations et marchés locaux
- Secteur informel

Consultation :

- Personnaliser la tâche de consultation
- Outils adaptés à une entreprise spécifique
- Evaluer la demande
- Diagnostique d'un outil de marketing
- Nouveaux diplômés de grandes écoles (ouf !)
- Grandes entreprises
- Pas d'outils pratiques, de documents
- Peu de consultation régulière ou continue
- Taille de l'entreprise considérée
- Impliquer l'entrepreneur
- 20% paiement minimum par entrepreneur
- Qualité
- Coût de consultation par rapport au pouvoir d'achat
- Problème de collecte d'informations
- Bureaux d'études
 - Préparer les études
- Banques et institutions financières
 - Adapter leurs systèmes de financement
 - Se former
 - S'informer
- Associations
 - S'organiser pour faciliter les investissements dans le secteur
 - Formation
 - Suivre les évaluations de l'environnement
 - Informations sur le secteur
- Créateurs d'entreprises
 - Se préparer davantage
 - Assumer davantage de responsabilités
- Gouvernement
 - Conditions nécessaires

CAE

- Identifier le marché et la demande
- Spécifier les informations sur le financement
- Long terme
- Assistance en consultation
- Aborder les banques

Séance de l'après-midi avec le Personnel du CAE exclusivement :

4. Qu'avez-vous appris ce matin ? Que peut-on appliquer au CAE ?

- Approche basée sur la demande
- Approche applicable au CAE
- Travail avec les partenaires
- Accent sur le client et les bureaux d'études
- Intégrer (les clients) dans le processus
- Le lobby n'est pas bien développé
- Dynamisme au niveau des associations professionnelles
- Formation et activités pour renforcer les associations
- Efforts de sensibilisation pour la formation et la consultation
- Formation de personnel peut s'avérer difficile
- Voir ce que les autres programmes de formation sont en train de faire
- Changer la fiche d'identification de client
 - Difficultés de l'entreprise
 - Améliorations que vous recherchez
 - Qui d'autre avez-vous contacté pour de l'assistance ?
 - Secteur/activité
- Activités promotionnelles et projets pour une meilleure gestion (UNIDO)
 - Obtenir davantage d'informations sur ces efforts
- Informations sur les autres formations (thèmes, dates, prix)
- Priorités sur les secteurs, sous-secteurs
- Groupements d'entreprises et d'associations
- 230 agro-entreprises (activités d'après récoltes) dans le marché cible
- Associations agro-industrielles ne fonctionnent pas
- Renforcer la capacité d'associations
- Fournir des informations réelles aux agro-entreprises
 - Sources de financement

- Divers niveaux de clients et de services appropriés

| Coût | Prix d'échantillon |
|--------------|--------------------|
| Information | 1 |
| Formation | 10 |
| Consultation | 100 |
| Financement | 10.000 |

Agro-entreprise malienne réussie

- Spécifier clairement l'identité de vos clients